

Gerhard Grain

Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich  
richtig messen und effizient steigern

---

*Customer satisfaction in the service sector measure  
correctly and efficiently increase*

eingereicht als

**DIPLOMARBEIT**

an der

Hochschule Mittweida

---

University of applied sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2012

Erstprüfer: Fr. Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Hr. Prof. Dr. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

## Bibliographische Beschreibung

Grain, Gerhard:

Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich richtig messen und effizient steigern.  
– 2012. – 65 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,  
Diplomarbeit, 2012

## Referat

Die Kundenzufriedenheit bestimmt die positive Entwicklung eines jeden Unternehmens und somit auch dessen Zukunft. Diese Kundenzufriedenheit zu erreichen ist die eine Seite, viel mehr besteht die Herausforderung darin in Erfahrung zu bringen, was sich der Kunde wirklich vom Unternehmen erwartet und welche Anforderungen er an die Dienstleistung stellt.

Das gegenständliche Unternehmen, die Feuerwehr- und Zivilschutzschule Steiermark, stellt sich genau dieser Herausforderung. In den letzten beiden Jahren wurde eine Vielzahl von Befragungen durchgeführt. Die Zufriedenheit der Kunden liegt auf dem ersten Blick auf einem sehr hohen Niveau. Bis dato wurde aber noch nie, auf Grund der gleichbleibend guten Ergebnisse, die Methode bzw. das Verfahren in Frage gestellt.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, die Ergebnisse zu hinterfragen und herauszufinden, wie eine Messung richtig erfolgen soll und wie die daraus resultierenden Ergebnisse effizient zur Steigerung der Kundenzufriedenheit eingesetzt werden können.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Bibliographische Beschreibung</b> .....	II
Referat.....	II
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	V
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	VI
1. Einleitung .....	- 1 -
1.1. Problemstellung.....	- 1 -
1.2. Ziel.....	- 1 -
1.3. Methodische Vorgehensweise.....	- 2 -
2. Grundlagen .....	- 2 -
2.1. Dienstleistung.....	- 2 -
2.2. Kundenzufriedenheit.....	- 7 -
3. Ermittlung Ist-Zustand.....	- 14 -
3.1. Aktuelle Messung der Kundenzufriedenheit .....	- 14 -
3.2. Durchführung Benchmark.....	- 19 -
4. Erfassung Kundenzufriedenheit.....	- 22 -
4.1. Grundsätze.....	- 22 -
4.2. Auswahl der Methode.....	- 27 -
5. Realisierung in der Praxis .....	- 30 -
5.1. Darstellung Line of Visibility.....	- 30 -
5.2. Durchführung Befragung .....	- 35 -
5.2.1. Erstellung Leitfaden .....	- 36 -
5.2.2. Festlegung Rahmenbedingungen.....	- 39 -
5.2.3. Ablauf Interviews.....	- 40 -
5.3. Implementierung Datenbank .....	- 42 -
5.4. Auswertung Ergebnisse.....	- 45 -
5.4.1. Kritische Ereignistechnik.....	- 45 -
5.4.2. Sequentielle Ereignistechnik.....	- 47 -

5.4.3. Erstellung Ergebnisblatt .....	- 48 -
5.4.4. Erkenntnisse zu den Ergebnissen.....	- 49 -
6. Ermittlung Soll-Zustand.....	- 53 -
6.1. Erarbeitung Verbesserungspotentiale .....	- 53 -
6.1.1. Durchführung Ist-Analyse .....	- 53 -
6.1.2. Festlegung von Maßnahmen .....	- 55 -
6.2. Zukünftige Messung der Kundenzufriedenheit .....	- 57 -
6.2.1. Systematik der Messung.....	- 57 -
6.2.2. Werkzeuge zur Messung .....	- 60 -
6.3. Weitere Vorgehensweise (Ausblick) .....	- 65 -
Anhang A.....	VIII
Anhang B.....	X
Anhang C.....	XII
Anhang D.....	XIII
Anhang E.....	XIV
Anhang F .....	XV
Anhang G .....	XVI
Anhang H.....	XVII
Anhang I .....	XVIII
Anhang J .....	XIX
Anhang K.....	XXI
Anhang L .....	XXII
Anhang M .....	XXIV
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XXVI</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>XXVIII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb. ....	Abbildung
Abs. ....	Absatz
BSC .....	Balanced-Scorecard
bzw. ....	beziehungsweise
ca. ....	cirka
d. ....	der
DIN .....	Deutsches Institut für Normung
Dr. ....	Doktor
etc. ....	et cetera
FWZS .....	Feuerwehr- und Zivilschule (Unternehmen)
f. ....	für
HG .....	Hauptgruppe
ISO .....	International Organization for Standardization
Kap. ....	Kapitel
LFK .....	Landesfeuerwehrkommando (Konzernleitung)
LFV .....	Landesfeuerwehrverband (Konzern)
MR .....	Management-Review
Nr. ....	Nummer
PDCA .....	plan-do-check-act
Prof. ....	Professor
Pkt. ....	Punkt
sog. ....	sogenannte
S. ....	Seite
tlw. ....	teilweise
TS .....	Technische Spezifikation
u. ....	und
UG .....	Untergruppe
v. ....	von
Vgl. ....	Vergleich
z.B. ....	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Wahrnehmung von Produkt- und Dienstleistungsgehalt.....	3 -
Abbildung 2-2: Struktur des Dienstleistungssystems.....	4 -
Abbildung 2-3: Zusammenhang v. Erwartung, Wahrnehmung u. Zufriedenheit ....	7 -
Abbildung 2-4: Herzberg-Modell der Mitarbeiterzufriedenheit.....	9 -
Abbildung 2-5: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit .....	10 -
Abbildung 2-6: Erweiterter Service und toleriertes Serviceniveau .....	13 -
Abbildung 3-1: Auszug aus der Datenbank Kundenzufriedenheit 2010.....	15 -
Abbildung 3-2: Auszug aus dem Fragebogen 2011.....	16 -
Abbildung 3-3: Auszug aus der Datenbank Kundenzufriedenheit 2011 .....	17 -
Abbildung 3-4: Auszug offene Fragen aus digitalen Aufzeichnungen.....	18 -
Abbildung 3-5: Gegenüberstellung der Ergebnisse aus der Datenbank .....	19 -
Abbildung 3-6: Auszug aus dem Fragenkatalog für den Benchmark.....	20 -
Abbildung 3-7: Auszug aus der Graphik für den Benchmark.....	21 -
Abbildung 4-1: Funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung .....	25 -
Abbildung 4-2: Die Ursachen von Kundenverlusten .....	26 -
Abbildung 4-3: Bewertung Methoden zur Messung der Zufriedenheit .....	28 -
Abbildung 4-4: Gegenüberstellung Methoden .....	29 -
Abbildung 5-1: Auszug aus dem Blueprint einer Kursbuchung.....	31 -
Abbildung 5-2: Auszug aus dem Blueprint einer Anmeldung.....	32 -
Abbildung 5-3: Auszug aus dem Blueprint einer Lehrveranstaltung .....	33 -
Abbildung 5-4: Auszug aus dem Blueprint für ein Frühstück u. ein Abendessen..	34 -
Abbildung 5-5: Auszug aus dem Blueprint für ein Mittagessen.....	34 -
Abbildung 5-6: Auszug aus dem Blueprint einer Abmeldung.....	35 -
Abbildung 5-7: Auszug aus Teil 1 Leitfaden Interview (Leerformular) .....	37 -
Abbildung 5-8: Auszug aus Teil 2 Leitfaden Interview (Leerformular) .....	38 -
Abbildung 5-9: Auszug aus der Teilnehmerliste Befragung .....	39 -
Abbildung 5-10: Auszug aus dem Erfassungsblatt für kritische Ereignistechnik...	43 -
Abbildung 5-11: Auszug aus dem Erfassungsblatt f. sequentielle Ereignistechnik-	44 -
Abbildung 5-12: Auszug aus dem Ergebnisblatt .....	45 -
Abbildung 5-13: Einzelauswertung kritische Ereignistechnik.....	47 -
Abbildung 5-14: Einzelauswertung sequentieller Ereignistechnik.....	48 -
Abbildung 5-15: Gesamtauswertung Kundenzufriedenheit.....	49 -

Abbildung 5-16: Zufriedenheitsportfolio .....	- 51 -
Abbildung 5-17: Auszug aus d. Filterung "Soziale Kompetenz" in d. Datenbank..	- 53 -
Abbildung 6-1: Auszug aus dem Funktionsdiagramm "Aus- und Weiterbildung durchführen" .....	- 54 -
Abbildung 6-2: Auszug aus dem Maßnahmenplan .....	- 57 -
Abbildung 6-3: Auszug aus dem Leitfaden für Interview mit Führungskräfte .....	- 60 -
Abbildung 6-4: Auszug aus dem Fragenbogen für jeden Teilnehmer .....	- 62 -
Abbildung 6-5: Auszug aus dem Leitfaden für Interview bei Pilot- und Sonderlehrgängen .....	- 64 -

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

Im gegenständlichen Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren eine standardisierte Kundenbefragung mit vorwiegend geschlossener Fragestellung durchgeführt. Die Ergebnisse daraus waren durchaus positiv und gleichbleibend, aber bereits eine erste Betrachtung brachte Unklarheiten und zeigte verschiedene Mängel auf.

Es waren keinerlei Zielvorgaben definiert und so kam es zu keiner, oder nur zu einer oberflächlichen Beurteilung der Rückmeldungen. Ebenso war eine Verdichtung der Daten in einer Datenbank nicht vorgesehen. Die Fragestellungen richteten sich ausschließlich an die Aus- und Weiterbildung, somit dem Geschäftsprozess bzw. der Hauptfunktion. Die Nebenfunktionen, wie z.B. die Verpflegung und die Nächtigung, wurden in deren Qualität nicht hinterfragt. Die Befragung wurde auf die Teilnehmer der Veranstaltungen beschränkt und die Zufriedenheit des eigentlichen Entsenders bzw. Kostenträgers (Feuerwehr, Unternehmen, etc.) blieb ebenso außer Acht. Die permanent gleich bleibenden Ergebnisse brachten keinerlei Zweifel an der Methode der Befragung.

## 1.2. Ziel

Ziel dieser Arbeit ist es, die aktuelle Befragungssystematik (Ist-Zustand) zu verifizieren, die effizienteste Methode (Soll-Zustand) für das Unternehmen zu finden und einen durchführbaren Befragungsmix für die Zukunft fest zulegen.

Dieser Befragungsmix soll eine Empfehlung an das Unternehmen richten und eine Sicherstellung für die richtige Messung der Kundenzufriedenheit beinhalten.

Definierte Parameter sollen eine effiziente Steigerung der Kundenzufriedenheit ermöglichen.



### **1.3. Methodische Vorgehensweise**

Der Ist-Zustand der Kundenzufriedenheit wurde über die Befragung der Teilnehmer mittels Fragebogen durchgeführt. Der Soll-Zustand wurde mittels Studium einer entsprechenden Literatur und durch die Befragung von einem bestimmten Teilnehmerkreis nach einer neuen Methode erarbeitet. Die Basis für den Befragungsmix ist ein Soll-Ist-Vergleich, die Erkenntnis aus der Befragung des Teilnehmerkreises (neue Methode), sowie eine Abschätzung des erforderlichen Aufwands.

## **2. Grundlagen**

### **2.1. Dienstleistung**

Bevor mit der Messung der Kundenzufriedenheit begonnen werden kann, muss man einerseits wissen, welche Herausforderungen bei der Leistungserbringung zu überwinden sind und andererseits, die Eigenheiten seiner Kunden kennen. Für die Art der Konsumation durch den Kunden spielen diese Eigenheiten eine besondere Rolle. Es wäre ein Irrglaube, wenn man meint, die Durchführung einer Dienstleistung und die Herstellung eines Produkts strikt voneinander trennen zu können.

Eine amerikanische Studentengruppe bewertete vor einigen Jahren gängige Arten der Konsumation in Blickrichtung der Dienstleistung und des Produkts. Das Ergebnis (vgl. Abb. 2-1) bestätigte schon in einem kleinen, speziellen Arbeitskreis, dass eine klare Trennung zwischen den beiden Gruppen nur in den seltensten Fällen möglich ist. Dies wurde ebenfalls in der Literatur vielfach problematisiert.

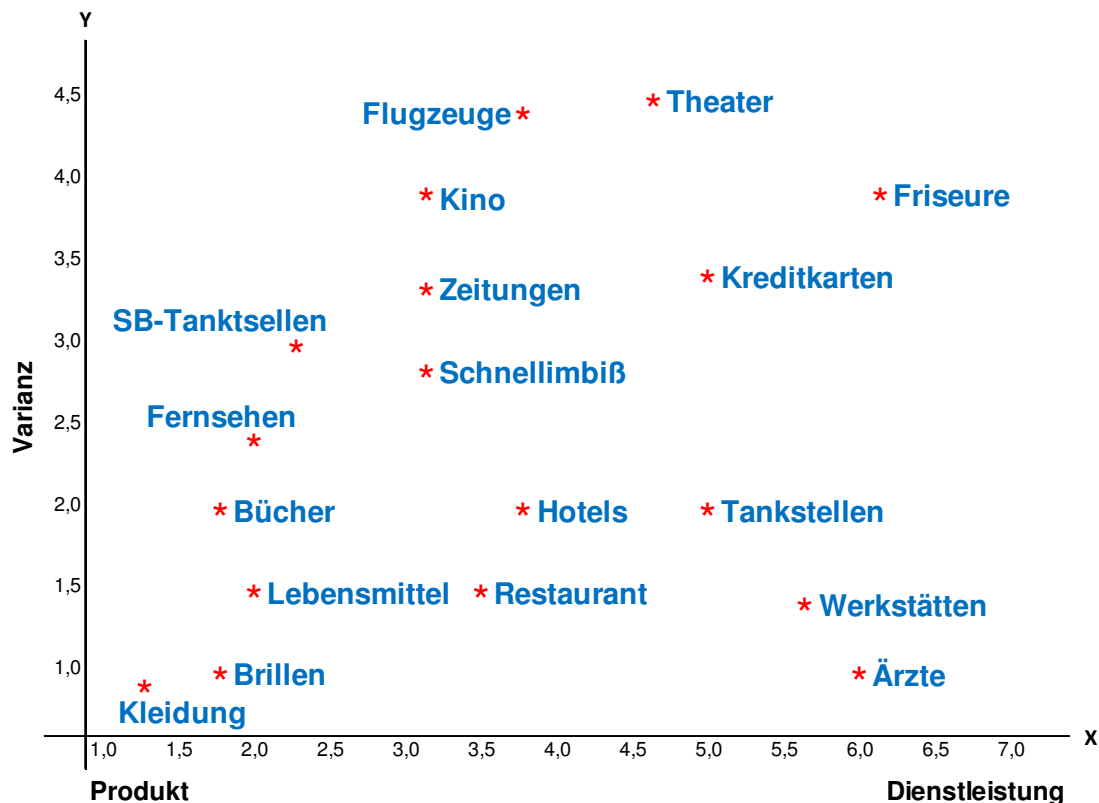


Abbildung 2-1: Wahrnehmung von Produkt- und Dienstleistungsgehalt<sup>1</sup>

Die X-Achse (siehe Abb. 2-1) zeigt den Gehalt der Leistungserbringung. Die Sieben stellt eine klare Zuordnung zur Dienstleistung und die Eins zur Produktion dar. Betrachtet man die Y-Achse, so sind hier die Meinungen der einzelnen Studenten erkennbar. Je höher die Varianz der jeweiligen Position, desto unterschiedlicher waren die Rückmeldungen. Eine einheitliche Meinung ist gegeben, wenn die Varianz beinahe den Wert Null erreicht (vgl. Kleidung, Brillen und Ärzte). Das Ergebnis dieser Studie zeigt, dass jede Dienstleistung einen Produktgehalt, oder umgekehrt haben kann. Oft verändert die Umsetzung einer Leistung den Dienstleistungs- oder Produktgehalt wie z.B. beim Kauf eines Kleidungsstückes in einer Schneiderei oder in einem Modegeschäft. Hier ergeben sich unterschiedliche Charaktere trotz gleicher Leistung.

Dienstleistungen sind heterogen, das heißt, keine Dienstleistung gleicht der Anderen, obwohl eine vermeintliche Übereinstimmung oft angestrebt wird. Es gilt vor allem der Faktor Mensch der diese Heterogenität herbeiführt. Diesen Faktor bestimmt nicht nur

<sup>1</sup> Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 2, Kap. 1.1

das eigene Personal, sondern auch der Kunde mit. Will man die Dienstleistung objektiv abgrenzen, so sind drei konkrete Merkmale unverkennbar:<sup>2</sup>

- Immaterialität
- Gleichzeitigkeit von Erstellung und Konsum
- Teilnahme des Kunden

Gerade die beiden letzten Punkte sind bei tieferer Betrachtung für mich sehr wesentlich. Bei der Ausführung einer Dienstleistung ist die Teilnahme des Kunden erforderlich. Ohne diese Teilnahme besteht nur die potentielle Fähigkeit eine Dienstleistung zu erbringen und auf Grund der Gleichzeitigkeit hat der Kunde keine Möglichkeit vor dem „Kauf“ eine Bewertung der „Ware“ durchzuführen. Dieses Kriterium wird aber in einem der nächsten Kapitel noch genauer beschrieben.

Durch den hohen Anteil des menschlichen Faktors und der vorherrschenden Subjektivität verschärft sich der Einfluss der einzelnen Komponenten auf die Dienstleistung. Zu den Komponenten des Dienstleistungssystems zählen:<sup>3</sup>

- Materielle Ausstattung
- Personal (sichtbar und unsichtbar)
- Hauptkunde
- Weitere Kunden

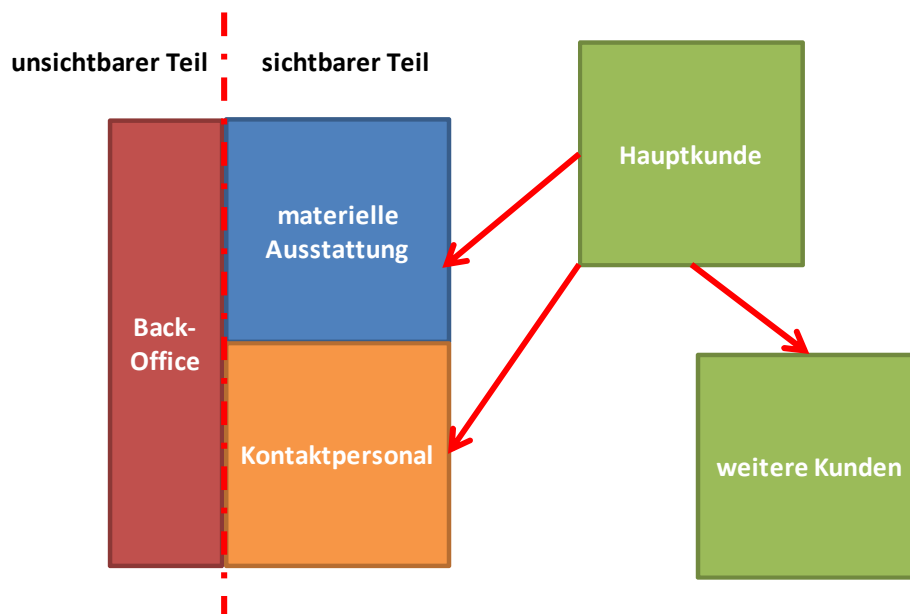


Abbildung 2-2: Struktur des Dienstleistungssystems<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 4, Kap. 1.1

<sup>3</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 11, Kap. 1.1

Soweit sind die einzelnen Komponenten selbsterklärend; ausgenommen davon ist nur die Komponente „weitere Kunden“. Hier geht es in erster Linie darum, welchen Einfluss z.B. eine Warteschlange (weitere Kunden) am Bankschalter auf das Dienstleistungssystem nehmen kann. Beschleunigt der Schalterbedienstete (Kontaktpersonal) seine Arbeit und reduziert dadurch die Qualität der Dienstleistung? Fühlt sich der Hauptkunde durch die raschere Abwicklung schlecht bedient bzw. durch die Warteschlange gestört? Wie fühlt sich der Kunde in der Warteschlange? Welche Verluste gehen auf das Konto der Bank (z.B. Image- oder sogar langfristiger Kundenverlust)? Solche Konflikte können sicherlich in viele Bereiche übertragen werden. Wesentlich bleibt, dass die Komponenten und deren potentielle Auswirkungen bereits bei der Entwicklung einer Dienstleistung berücksichtigt und analysiert werden müssen.

Obwohl das „Back-Office“ für den Kunden unsichtbar bleibt, kann auch dieser „unsichtbare Teil“ einen sehr starken Einfluss auf die Leistungserbringung nehmen und bedarf ebenfalls einer peniblen Prüfung (siehe Kap. 4.1 Line of Visibility).

Viele Unternehmen identifizieren mit der Qualitätspolitik<sup>5</sup> ihre Interessenspartner (Kunde, Eigentümer, Mitarbeiter, Öffentlichkeit, etc.). Vergleicht man diese einzelnen Perspektiven mit dem Dienstleistungssystem, so zeigt sich z.B. für den Kunden *ein bestmöglicher Kundennutzen*, für das Personal *der zufriedene Mitarbeiter* und für das Unternehmen *die Leistungs- und Ergebnisorientierung*. Es sind bereits diese Ansätze, die bei der Forderung nach einer „bestmöglichen Dienstleistung“ zu potentiellen Interessenskonflikten zwischen Kunden (z.B. Serviceverlust), Kontaktpersonal (z.B. Mehrleistung) und Unternehmen (z.B. Wirtschaftlichkeit) führen können. Die Wechselbeziehungen sind daher zwischen diesen drei Komponenten stark ausgeprägt. Das Kontaktpersonal bildet dabei eine zentrale und kritische Komponente, da es im Spannungsfeld des Kunden und des Unternehmers steht. Zur Überbrückung solcher Konflikte nutzt das Kontaktpersonal besondere Strategien:<sup>6</sup>

- Schützengrabenstrategie
- Bürokratische Strategie
- Laxe Strategie

---

<sup>4</sup> Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 11, Kap. 1.1

<sup>5</sup> Vgl. ISO/TS 16949, 2009, S. 13, Kap. 5.3

<sup>6</sup> Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 15, Kap. 1.1

Folgende kurze Erläuterung zu diesen drei Strategien: Der „Schützengraben“ fördert die Schutzfunktion (z.B. vortäuschen von Arbeit) der Eigeninteressen des Personals (keine Mehrleistung). Mit der Bürokratie stellt sich das Personal hinter den Interessen des Unternehmens (z.B. Handlungsvorgaben) und versieht „Dienst nach Vorschrift“. Bei der „Laxheit“ sind es die Kundeninteressen, die das Personal in den Vordergrund rückt und den Kunden „die Wünsche von den Augen“ abliest. Welche der Strategien zur Anwendung kommt, kann vom Kontaktpersonal (Persönlichkeit), der Gesellschaft, der Arbeitsmarktsituation, Preispolitik, usw. abhängen.

Weiters ist vertiefend festzuhalten, dass Dienstleistungen nicht lagerfähig sind: Nachfrage und Angebot müssen daher zeitlich aufeinander abgestimmt werden. Ein Nachfrageüberhang kann nicht gespeichert werden und bei einem Auslastungsdefizit gehen Kapazitäten für immer verloren. Dies bedeutet für den Dienstleistungserbringer, dass eine genaue Ressourcen- und Bedarfsplanung wesentliche Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg sind. Aus wirtschaftlicher Betrachtung ist dies nicht ausschließlich negativ zu sehen. Vor allem eine Kostenbindung in Lagerbestände (vgl. Produktion auf Lager) bleibt dem Dienstleister erspart. Dem Thema „just in time“ ist diese Sparte weit voraus!

Zusammenfassend liegen die Probleme bei Dienstleistungen in folgenden Punkten:<sup>7</sup>

- Keine Speicherfähigkeit (z.B. leeres Hotelzimmer nicht wirtschaftlich)
- Bestimmung der Kosten (subjektive Preisvorstellung durch Kunden, veränderbare Kundenwünsche und -nachfragen)
- Schwer zu standardisieren (Wechselbeziehung zwischen Kunde, Personal und Unternehmen)
- Führung Mitarbeiter (Schützengrabenstrategie, usw. )
- Vertriebsprobleme (Dienstleistungserbringung nur an einem Ort möglich)
- Einführungsprobleme von Innovationen (Erfolg nur durch ausreichende Kundenbedürfnisse gesichert)
- Beziehung zwischen Kunde und Personal (schwere Kontrollierbarkeit, vgl. Spannungsfelder des Kontaktpersonals)
- Vermittlung Beschaffenheit der Dienstleistung (Schwierigkeit durch Immaterialität der Serviceeigenschaften)

---

<sup>7</sup> Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 5, Kap. 1.1

## 2.2. Kundenzufriedenheit

Spricht man heute von Kundenzufriedenheit, so scheint dies ein fast unergründbares Thema zu sein. Verfolgt man die Literatur, so wurden bereits im Jahr 1992 über 15.000 Untersuchungen dahingehend veröffentlicht.<sup>8</sup> Eine Kundenzufriedenheit entsteht, wenn der Kunde seine aktuelle Wahrnehmung (Ist-Leistung) mit seinen Erwartungen (Soll-Leistung) vergleicht. Kommt es zur Konfirmation (Ist = Soll) dieser Erwartung, so entsteht beim Kunden eine Zufriedenheit. Eine negative Diskonfirmation (Ist < Soll) bringt eine Unzufriedenheit mit sich und eine Begeisterung wird durch eine positive Diskonfirmation (Ist > Soll) ausgelöst.

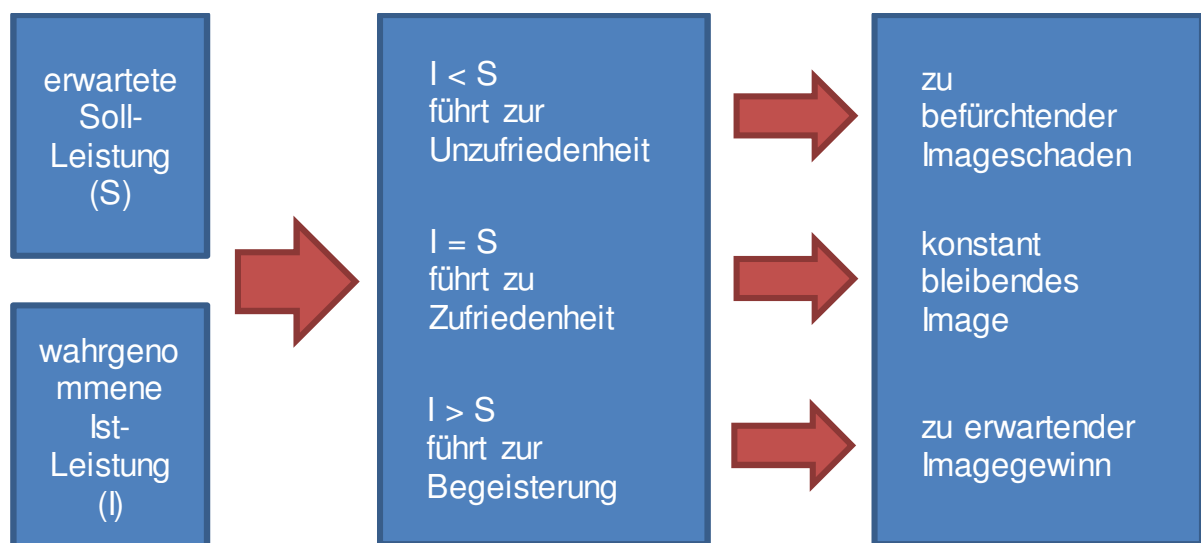


Abbildung 2-3: Zusammenhang v. Erwartung, Wahrnehmung u. Zufriedenheit<sup>9</sup>

Mit diesen Grundlagen ist es aber bei weitem nicht getan. Vielmehr ist es der Kunde, das unbekannte Individuum, welcher zu allererst erkundet und analysiert werden muss. Folgende psychologische Theorien liefern detaillierte Ansätze zur Entstehung einer Kundenzufriedenheit:<sup>10</sup>

- Assimilations-Kontrast-Theorie
- Attributionstheorie
- Zwei-Faktoren-Theorie

<sup>8</sup> Vgl. Annette Giering 2000, S. 7, Kap. 2.1.1

<sup>9</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 10, Kap. 2.1

<sup>10</sup> Vgl. Prof. Dr. Klaus Moser 2007, S. 131, Kap. 8.3.1

Die Assimilations-Kontrast-Theorie (ungreifbarer Wohlstand) kombiniert zwei Ansätze: Die Assimilation, welche eine Anpassung der Diskonfirmation (positiv oder negativ) an die Konfirmation (erstrebenswerter Zustand) herbeiführt und den Kontrasteffekt, der die Differenz zwischen Wahrnehmung und Erwartung bei einer Diskonfirmation vergrößert. Der Kunde kann zufriedener oder unzufriedener sein, als man erwartet. Welcher Ansatz letztendlich zum Tragen kommt, ist abhängig von der Größe der Diskonfirmation. Bei geringer Abweichung kommt es zur Assimilation bzw. gibt es deutliche Differenzen; es entsteht der Kontrasteffekt. Einen Einfluss auf den eintretenden Effekt nehmen auch die Zustände der Akzeptanz (Assimilationseffekt), der Ablehnung (Kontrasteffekt) und der Neutralität (kein Effekt). Das persönliche Empfinden des Kunden über Zufriedenheit und Unzufriedenheit entscheidet über das Ausmaß der Zustände, wobei eine große Bedeutung die Ablehnung und eine geringere Bedeutung die Akzeptanz fördert.

Die Attributionstheorie begründet, warum bei gleicher Konfirmation unterschiedliche Grade der Zufriedenheiten auftreten können (Homburg & Stock-Homburg, 2006) und ist auf folgende Ursachen zurückzuführen:<sup>11</sup>

- Ort der Verursachung
- Kontrollierbarkeit
- Stabilität

Beim *Ort der Verursachung* gibt es mit internale und externale Attribution zwei Möglichkeiten der Effekte (Heider, 1958): eine internale Attribution ist gegeben, wenn der Kunde ein beobachtetes Verhalten auf die handelnde Person zurückführt. Bei der externalen Attribution fokussiert der Kunde die Faktoren der Umwelt und macht das System, oder mögliche Rahmenbedingungen als Verursacher verantwortlich. Nicht unwesentlich für den Anbieter wird angemerkt, dass es zu einer höheren Unzufriedenheit kommt, wenn der Kunde internal (personenbezogen) attribuiert (Folkes, 1984).

Die *Kontrollierbarkeit* befasst sich mit der Möglichkeit der Beeinflussung durch die handelnden Personen auf der Anbieterseite. War die Kontrollierbarkeit der Handlung aus Kundensicht gegeben, kommt es bei negativer Diskonfirmation zu einer höheren Unzufriedenheit, als im Falle einer wahrgenommenen Nichtkontrollierbarkeit.

---

<sup>11</sup> Prof. Dr. Klaus Moser 2007, S. 132, Kap. 8.3.1

Die *Stabilität* unterscheidet zwischen zeitlich stabil und variabel. Die Unzufriedenheit ist bei zeitlich stabiler Ursache größer, als bei einer Variablen (Folkes, 1984). Die Variabilität wird von einem Kunden eher akzeptiert, da diese zeitlich begrenzt wirkt und den Zustand der Akzeptanz fördert.

Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) ist die dritte Dimension auf der psychologischen Ebene. Eigentlich befasst sich diese Theorie mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Grundlage besagt, dass keine Zufriedenheit nicht gleich Unzufriedenheit entspricht. Dies beruht auf sog. Hygienefaktoren und Motivatoren. Werden Hygienefaktoren (z.B. Arbeitsumfeld) nicht erfüllt, so erzeugt dies Unzufriedenheit beim Mitarbeiter. Bei einer Erfüllung erreicht man aber keine Zufriedenheit, sondern keine Unzufriedenheit (neutraler Zustand), wogegen die Motivatoren (z.B. Lob) für Zufriedenheit sorgen und bei Nichterfüllung den neutralen Zustand (keine Zufriedenheit) bilden.



Abbildung 2-4: Herzberg-Modell der Mitarbeiterzufriedenheit<sup>12</sup>

Vergleicht man die Zwei-Faktoren-Theorie mit der Kundenzufriedenheit, so war es Herr Kano, der auf dieser Basis ein Modell mit drei Faktoren entwickelte. Zwei Parameter entsprechen dabei den bereits bekannten Hygienefaktoren und Motivatoren.

<sup>12</sup> Vgl. Prof. Dr. Klaus Moser 2007, S. 133, Kap. 8.3.1



Folgende drei Faktoren sind für das Zufriedenheitsniveau ausschlaggebend:

- Basisfaktoren
- Leistungsfaktoren
- Begeisterungsfaktoren

Die Basisfaktoren gelten für den Kunden als selbstverständlich und führen bei Nichterfüllung zur Unzufriedenheit. Im Vergleich mit dem Herzberg-Modell entsprechen diese den Hygienefaktoren.

Auch die Leistungsfaktoren setzt der Kunde voraus. Der Kurvenverlauf zeigt aber gegenüber den beiden anderen Faktoren einen linearen Zusammenhang (Standard-Sichtweise) zwischen Anforderung und Zufriedenheit.

Die Begeisterungsfaktoren führen zur Zufriedenheit und widerspiegeln die Motivatoren. Für den Kunden sind sie keine Selbstverständlichkeit. Bei einer Nichterfüllung bringt dies eine Nichtzufriedenheit aber keine Unzufriedenheit.

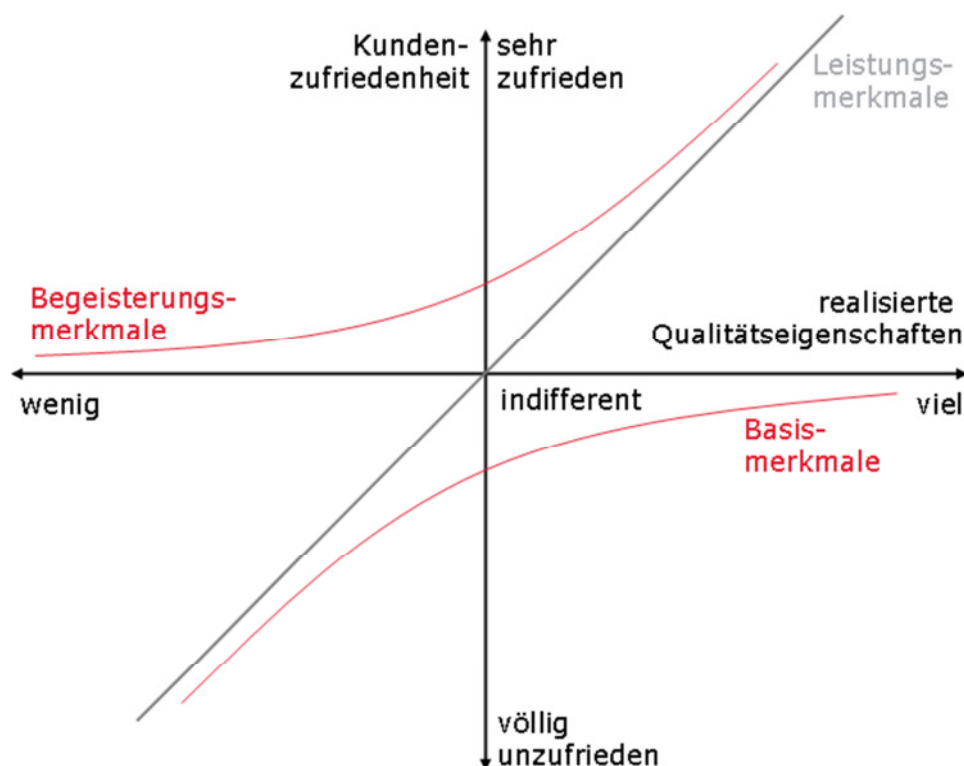


Abbildung 2-5: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Prof. Dr. Klaus Moser 2007, S. 134, Kap. 8.3.1

An Hand dieser genannten Theorien und Faktoren muss nun davon ausgegangen werden, dass der Grad der Zufriedenheit unserer Kunden davon abhängt, wie die wahrgenommene Leistung mit der Erwartung der konsumierten Dienstleistung übereinstimmt.<sup>14</sup>

Jedes Unternehmen, welches heute im Dienstleistungsbereich langfristig erfolgreich sein will, muss daher seine Kunden und deren Erwartungen kennen. Die Frage der Erfüllung solcher Erwartungen stellt sich in der heutigen Zeit nicht mehr, sondern die Erfüllung gilt als selbstverständlich. Spricht man von den Erwartungen des Kunden, so beinhalten diese zwei verschiedene Komponenten:<sup>15</sup>

- Bedürfnisse und Wünsche, die der Dienstleister nach Meinung des Konsumenten anbieten müsste und
- die Vorstellung des Konsumenten darüber, was der Dienstleister anbieten könnte.

Nach eingehenden Untersuchungen sind zwölf allgemeine Bedürfnisse, deren Bedeutung nach Art der erbrachten Dienstleistung unterschiedlich ausgeprägt sind, zu berücksichtigen:<sup>16</sup>

1. Ruf und Glaubwürdigkeit
2. Kommunikation
3. Reaktionsfähigkeit
4. Kompetenz
5. Höflichkeit und Interesse
6. Zugänglichkeit
7. Zuverlässigkeit
8. Sicherheit
9. Äußere Erscheinung und Ästhetik
10. Sauberkeit
11. Komfort
12. Fähigkeit zur Problemlösung

Zu Verdeutlichung der verschiedenen Ausprägungen besagt die Studie einer Fluggesellschaft, dass die Passagiere während ihres Fluges vor allem die Punkte 5,

---

<sup>14</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 9, Kap. 2

<sup>15</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 43, Kap. 2.5

<sup>16</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 41, Kap. 2.4

7 und 12 für besonders wichtig hielten (British Airways, 1981). Dienstleistungen sind immateriell und nicht speicherfähig. Der Kunde hat keine Möglichkeit sich von der Qualität der Dienstleistung, wie beim Kauf von Produkten, vor dem Erwerb zu überzeugen<sup>17</sup>.

Um diesen Mangel vorzubeugen, bedient er sich bei seiner Vorstellung indirekter Hilfsmittel, den Determinanten der Erwartungen:<sup>18</sup>

- a. Image des Dienstleisters
- b. Hörensagen anderer Kunden
- c. Preis
- d. Kommunikation des Unternehmens
- e. Frühere Erfahrungen des Kunden

Dabei gehört vor allem das Fremdurteil vertrauenswürdiger Personen (vgl. Pkt. a.) in der Dienstleistungsbranche zu einem wichtigen Entscheidungsfaktor.<sup>19</sup> Aus den allgemeinen Bedürfnissen und den Determinanten der Erwartungen summiert sich nun die erwartete Dienstleistung des Kunden; diese wiederum wird vom Kunden mit der wahrgenommenen Dienstleistung verglichen und ergibt die wahrgenommene Qualität, den „Grad der Befriedigung“<sup>20</sup>. Letztendlich ist es ausschließlich die wahrgenommene Qualität, die zum Grad der Befriedigung des Kunden beiträgt.

Dies stellt den Dienstleister nun vor zwei Herausforderungen wie folgt:

In erster Linie muss er in Erfahrung bringen, was der Kunde eigentlich von ihm erwartet und in weiterer Folge gilt es, seine Dienstleistungen mit dem „erwarteten Service“<sup>21</sup> anzubieten.

Die Probleme dahin gehend sind, dass jeder Kunde unterschiedliche Bedürfnisse besitzt und daher das Urteil über die Qualität einer Dienstleistung von Kunde zu Kunde verschieden ist.<sup>22</sup> Ebenso führt ein falsch definierter Servicegrad, entweder zur Unzufriedenheit und dauerhaft zum Verlust des Kunden, oder zur Begeisterung die mit sich bringen kann, dass der Dienstleister zu hohe Erwartungen im Kunden weckt und die erwartete Qualität in Zukunft kontinuierlich in die Höhe treibt.<sup>23</sup> Damit

---

<sup>17</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 132, Kap. 5.1

<sup>18</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 45, Kap. 2.5.1

<sup>19</sup> Vgl. Haeske U., 2008, S. 18, Kap. 2.1

<sup>20</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 48, Kap. 2.6

<sup>21</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 49, Kap. 2.6

<sup>22</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 48, Kap. 2.6

<sup>23</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 50, Kap. 2.7

nach allen angeführten Faktoren überhaupt das angestrebte Ziel der Kundenzufriedenheit erreicht werden kann, akzeptiert der Kunde zur wahrgenommenen Dienstleistung auch eine „Toleranzzone“<sup>24</sup>. Eine Berechnung dieser Toleranzzone ist aber nicht möglich, sondern je nach Situation (z.B. Pausenzeiten) und Kunde (z.B. Erfahrung) verschieden. Damit wird zwar die Bandbreite des erwarteten Service vergrößert, aber eine effiziente Kundenbefragung bleibt weiterhin unerlässlich.

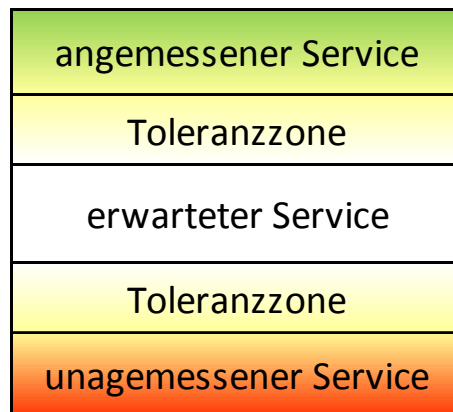


Abbildung 2-6: Erweiterter Service und toleriertes Serviceniveau<sup>25</sup>

Ein noch nicht genannter Faktor, der ebenfalls in der Analyse berücksichtigt werden muss, ist die Leistungsqualität des Mitbewerbers. Gerade der Mitbewerb erzwingt sehr oft unweigerlich eine Steigerung der eigenen Kundenzufriedenheit. Mit folgenden Strategien und Maßnahmen kann eine solche Steigerung erzielt werden:<sup>26</sup>

- Konsequente Qualitätsorientierung
- Kundenorientierte Entwicklung
- Optimierung von Auftragsbearbeitung und Vertrieb
- Kundenfreundlicher Service, Reparatur- und Wartungsdienst
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden

Es bleibt aber zu bedenken, dass der Erfolg solcher Maßnahmen wiederum eine kontinuierliche Erhöhung der Kundenerwartungen auslösen kann. Letztendlich sollte das Unternehmensziel nicht die Steigerung der Kundenzufriedenheit in den Vordergrund stellen, sondern die Kunden optimal zufrieden zu stellen.

<sup>24</sup> Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 50, Kap. 2.7

<sup>25</sup> Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 51, Kap. 2.7

<sup>26</sup> Vgl. Künzel H., 2005, S. 60

## 3. Ermittlung Ist-Zustand

### 3.1. Aktuelle Messung der Kundenzufriedenheit

Mit der Erfassung des Ist-Zustandes wurde im Jahr 2010 begonnen. Als Grundlage der Befragung wurde ein Fragebogen eingesetzt und die Rückmeldungen der Teilnehmer aus den verschiedenen Lehrgängen ergaben die Basis. Die Befragung erfolgte zum Schluss der jeweiligen Veranstaltung. Folgende neun Fragen ergaben den Umfang des Fragebogens:

1. Grund der Absolvierung des Lehrgangs
2. Der Lehrgang hat meine Erwartungen ....
3. Dauer des Lehrgangs
4. Inhalte
5. Transfer (was kann ich in „meiner“ Feuerwehr umsetzen)
6. Referenten (fachliche Eignung)
7. Praktische Ausbildung und deren Hilfsmittel, Gruppenaufteilung
8. Einsatz moderner Medien im Unterricht
9. Eigene Befindlichkeit beim Kursbesuch

Zu jeder dieser neun Fragen hatte der Kunde vier Antwortmöglichkeiten. Zur Verdichtung der Daten wurde im Mai 2010 eine Datenbank installiert; die Ergebnisse wurden regelmäßig archiviert. Eine Grafik zu jeder Frage erfüllte die Aufgabe, die vier Antwortmöglichkeiten mit Balken und unterschiedlichen Farben darzustellen. Würde man die Ampelsystematik annehmen, so würde grün die Zufriedenheit und rot die Unzufriedenheit des Kunden ausdrücken. Die beiden weiteren Farben gelb und blau brachten, abgesehen von einer farblichen Unterscheidung, keineswegs eine Verbesserung bei der Auswertung. Im Gegenteil, es schaffte eher einen ungünstigen „Graubereich“.

Vor allem eine genauere Betrachtung der Antwortmöglichkeiten zeigte, dass der grüne Balken (z.B. ausgezeichnet, total übertroffen, etc.) bereits zu hohe Erwartungen beim Kunden wecken könnte und dies zur indirekten Steigerung der zukünftigen Erwartungen führt. Eigentlich war es der gelbe Balken (z.B. passt, passt

genau, etc.) der das Qualitätsziel des Unternehmen darstellen und die Farbe rot und blau eine Korrekturmaßnahme<sup>27</sup> im Sinne der ISO 9001:2008 auslösen sollte.

Am Rande wird noch angemerkt, dass die Antwortmöglichkeit „lauter Experten“ aus der Frage mit der Nummer sieben, ein zweischneidiges Schwert darstellt und eine versteckte Meinung des Kunden bedeuten könnte.

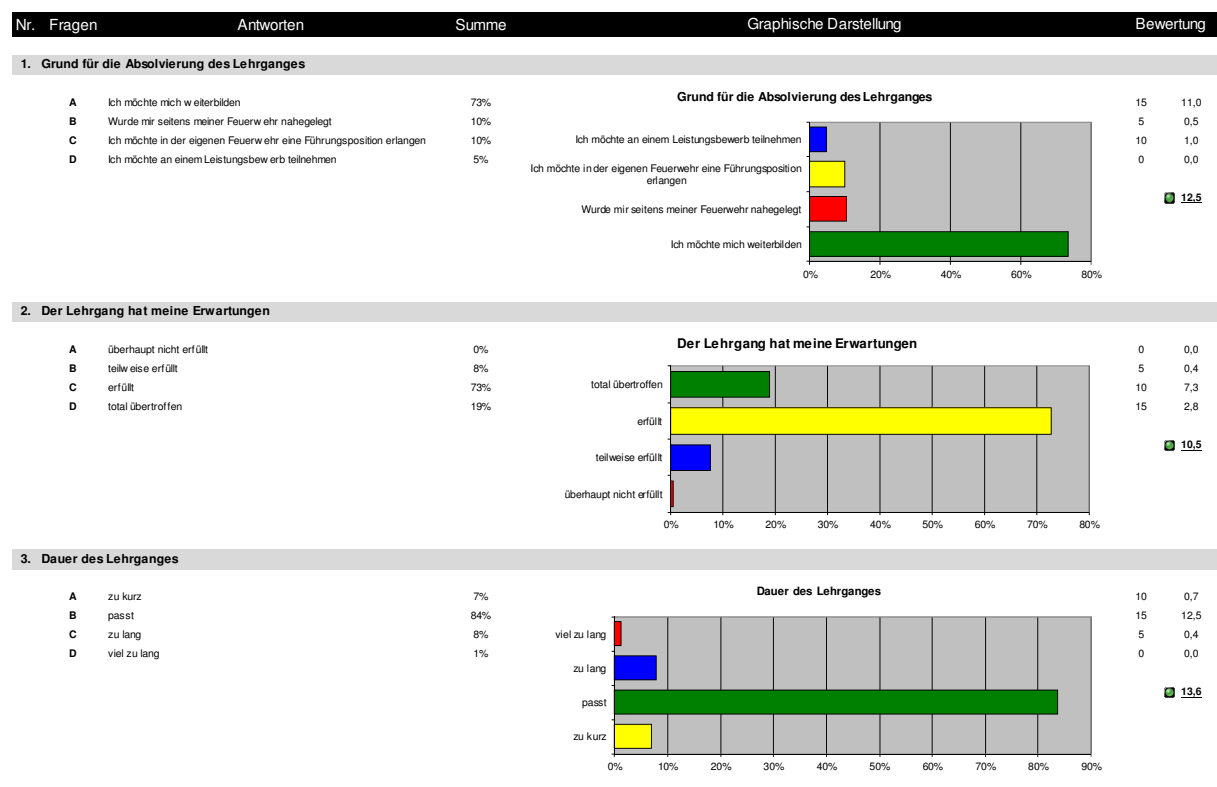


Abbildung 3-1: Auszug aus der Datenbank Kundenzufriedenheit 2010

Letztendlich wurden mit dieser Methode und Auswertung bis Ende des Jahres 2010 die Daten von ca. 6.000 Teilnehmern erfasst.

Zur Objektivierung der Resultate wurden Ende des Jahres 2010 die einzelnen Prozent-Ergebnisse aus den vier Antwortmöglichkeiten mit vier Faktoren von 0 bis 15 multipliziert. Die daraus resultierenden Punkte wurden nach ihrer Addition mit einem Ampelsystem bewertet. Auf Grund der ausschließlich grünen Ampelstellung bei der Einzel- und Gesamtauswertung, kam es zu keinerlei Aktivitäten.

<sup>27</sup> Vgl. ISO/TS 16949, 2009, S. 61, Kap. 8.5.2

Zur Verbesserung der Messung wurden im Jahre 2011 im Fragebogen zwei offene Fragen, zu den bereits bekannten neun, aufgenommen. Diese zwei Fragen sollten dem Teilnehmer die Möglichkeit zur verbesserten Meinungsäußerung geben.

**8. Einsatz moderner Medien im Unterricht (Overheadprojektor, Dias, Filme, Computer,...)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> viel zu wenig .....( ) | <input type="radio"/> zu wenig .....( )      |
| <input type="radio"/> passt genau .....( )   | <input type="radio"/> ausgezeichnet .....( ) |

**9. Gibt es Themenbereiche, über die Sie noch gerne mehr erfahren hätten?**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**10. Eigene Befindlichkeit beim Kursbesuch**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> ein sehr schlechtes Gefühl.....( ) | <input type="radio"/> ein schlechtes Gefühl .....( ) |
| <input type="radio"/> ein gutes Gefühl.....( )           | <input type="radio"/> ein sehr gutes Gefühl .....( ) |

**11. Sonstiges:**

- .....
- .....
- .....
- .....

Abbildung 3-2: Auszug aus dem Fragebogen 2011

Die Rückmeldungen aus den beiden offenen Fragen 9 und 11 wurden digital archiviert. Zusätzlich überprüfte der Lehrgangsbetreuer die Feedbacks und besprach besondere Vorfälle mit der jeweiligen Lehrgruppe. Bei mehrmals negativen Rückmeldungen zu gleichen Schwerpunkten, wurden die Themen in einem Qualitätszirkel<sup>28</sup> nach der 8D-Methode oder über den PDCA-Zyklus<sup>29</sup> bearbeitet. Zur

<sup>28</sup> Vgl. Tross O., 2003, S. 3, Kap. 1.2

<sup>29</sup> Vgl. Jung B. u. Schweißer St. u. Wappis J., 2011, S. 10, Kap. 1.2

nochmaligen Verbesserung der Auswertung wurde im Herbst 2011 die Addition der Prozent-Ergebnisse aus den „bevorzugten“ Antworten (siehe Abb. 2-9: Graphikbalken grün und gelb) eingeführt. Ansonsten wurde an der Systematik nichts verändert und so konnten bis Ende Oktober 2011 über 5.000 Befragungen an Personen vorgenommen werden.

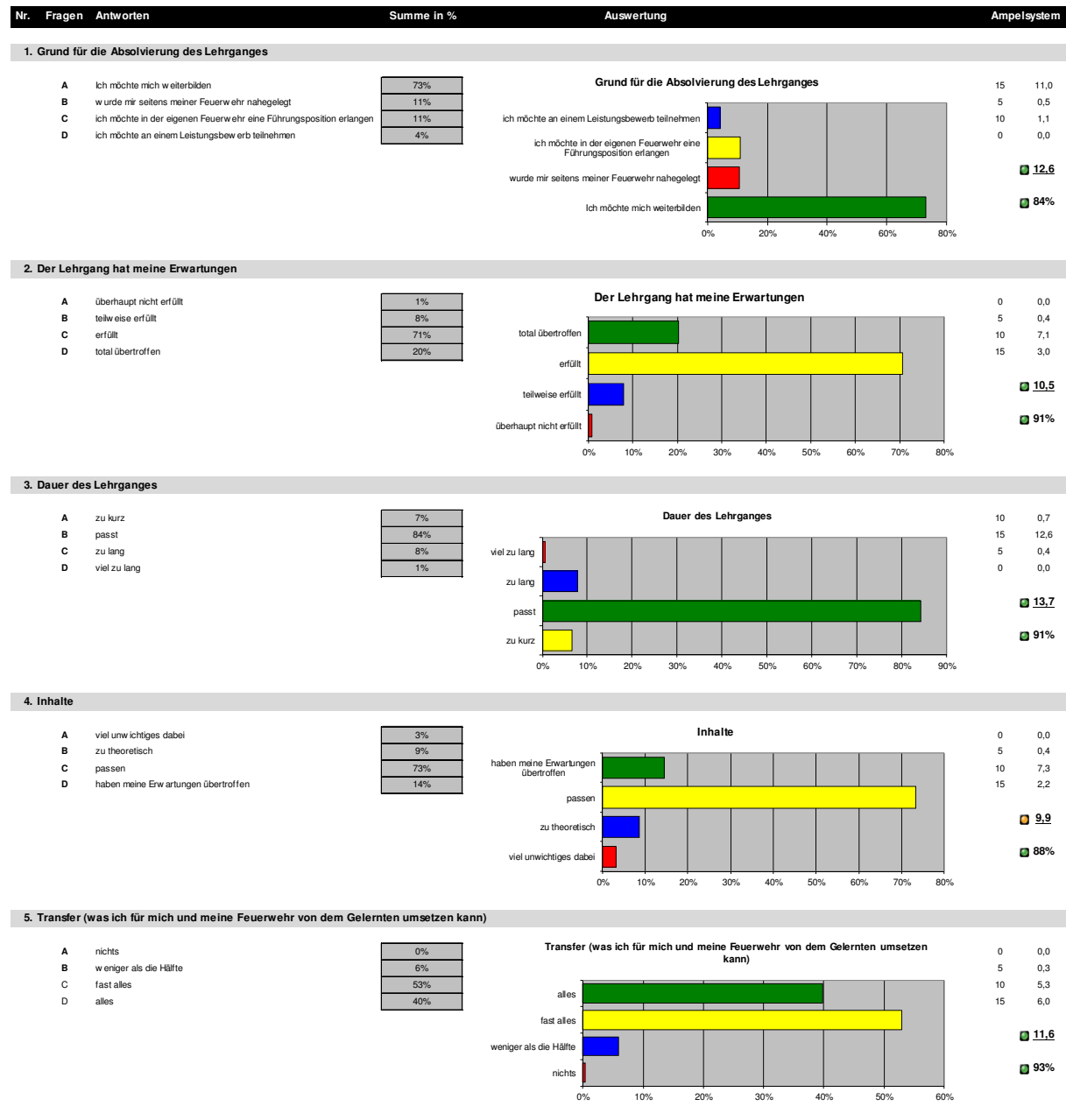


Abbildung 3-3: Auszug aus der Datenbank Kundenzufriedenheit 2011

Auch im Jahre 2011 zeichnete sich ein absolut hervorragendes Ergebnis ab. Alle Ampeln standen auf grün. Aus den beiden offenen Fragen gab es bei 119 von 284 Lehrveranstaltungen 477 Rückmeldungen. Von den Rückmeldungen konnten ca.



60% einer positiven und 20% einer negativen Erfahrung zu geführt werden. Bei den verbliebenen 20% waren weder eine Zustimmung noch eine Ablehnung erkennbar. Maßnahmen wurden letztendlich auf Grund mangelnder Hinweise aus den Rückmeldungen (siehe Abb. 3-4: z.B. teilweise zu große Wartezeiten) und einer fehlenden Verdichtung der Daten, wenige bis gar keine abgeleitet. Ein weiteres Problem zeigte sich auch bei der vorhandenen Datenbank. Es war daraus nur schwer ersichtlich, ob die Rückmeldungen von einer Person oder von mehreren getätigt wurden (Gewichtung).

**LEHRGANGSBEURTEILUNG**

**Atenschutzgeräteträger Lehrgang - AGT**

Datum: 12.01.2011-14.01.2011

- warmes Wasser beim Duschen
- warmes Wasser bei der Dusche
- Warme Dusche!
- Mehr Filme bzw. Videos

Datum: 17.01.2011-19.01.2011

- Das Ausbildungsteam hat sehr gut zusammengearbeitet
- teilweise zu große Wartezeit
- offenes WLAN im Schulbereich

Datum: 07.02.2011-09.02.2011






























- mehr Praxisübungen
- Realgetreue Übungen
- über die verschiedenen Gase u. Gifte
- mehr Praxis im Brandhaus mit kleineren Gruppen
- mehr Praktische Einheiten

Datum: 10.02.2011-12.02.2011

- chemische Substanzen (Einteilung, Gefährlichkeit, Handhabung, ...)
- Gefahrgüter

Abbildung 3-4: Auszug offene Fragen aus digitalen Aufzeichnungen

Nach der Gegenüberstellung der Daten von mehr als 11.000 Personen (Ergebnis aus den Jahren 2010 und 2011), zeigte das Ergebnis nicht nur eine grüne Ampelstellung, sondern auch, dass die Ergebnisse (vgl. Abb. 3-5), wenn überhaupt, nur im Zehntelbereich schwankten. Dieses Resultat bestätigte nun auch die in der Problemstellung dieser Arbeit erörterten Bedenken.

	<u>Fragen</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
1	Grund für die Absolvierung des Lehrgangs	 12,5	 12,6  84%	
2	Lehrgang hat meine Erwartungen .....	 10,5	 10,5  91%	
3	Dauer des Lehrgangs	 13,6	 13,7  91%	
4	Inhalte	 10,0	 9,9  88%	
5	Transfer (was kann ich in meiner Feuerwehr umsetzen)	 11,6	 11,6  93%	
6	Referenten (fachliche Eignung)	 12,4	 12,4  81%	
7	praktische Ausbildung und deren Hilfsmittel, Gruppenaufteilung	 11,0	 10,9  90%	
8	Einsatz moderner Medien im Unterricht	 10,7	 10,7  90%	
9	eigene Befindlichkeit beim Kursbesuch	 11,8	 11,8  93%	
	<b>Gesamt</b>	 <b>104,1</b>	 <b>104,1</b>	

**Legende:**




-  Keine Maßnahmen erforderlich
-  Ergebnis analysieren
-  Maßnahmen einleiten

Abbildung 3-5: Gegenüberstellung der Ergebnisse aus der Datenbank

### 3.2. Durchführung Benchmark

Mit Hilfe des durchgeführten Benchmarks konnten die Erfahrungen anderer Institutionen bei der Entwicklung des eigenen Soll-Zustands genutzt werden. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden dazu die acht Landesfeuerwehrschulen in Österreich befragt. Auf Grund der guten Verbindungen mit der Feuerweherschule in Südtirol, konnte auch diese in die Befragung einbezogen werden. Das gegenständliche Unternehmen, die FWZS Steiermark, ist unter den neun Schulen in Bezug auf die Anzahl der durchgeführten Lehrgänge das Größte. Bezogen auf die Größe der Landesverbände rangieren wir an der dritten Stelle.

Das Ziel des Benchmarks war es, die aktuelle Methode, den Zeitpunkt, die Teilnehmer und die mögliche Verwendung der Daten herauszufinden und etwaige Erkenntnisse, sowie Potentiale für das eigene Unternehmen zu erkennen. Nicht unwesentlich waren auch Rückmeldungen über Informationskanäle und -träger. Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurde ein Fragenkatalog mit geschlossener Fragenstellung verwendet. Hinterfragt wurde ausschließlich die Methode und deren Effizienz, aber keinerlei Ergebnisse. Der Rücklauf aus der Befragung lag bei 100%.

Zum Erhalt der gewünschten Informationen wurden folgende acht Fragen zusammengestellt:

1. Wie erfolgt die Befragung?
2. Wer wird befragt?
3. Wann erfolgt die Befragung?
4. Wie erfolgt die Fragestellung?
5. Die Ergebnisse aus der Befragung dienen ...?
6. Wie viele Teilnehmer wurden letztes Jahr befragt?
7. Wie hoch war der Rücklauf aus der Befragung im letzten Jahr?
8. Was ich noch sagen wollte!

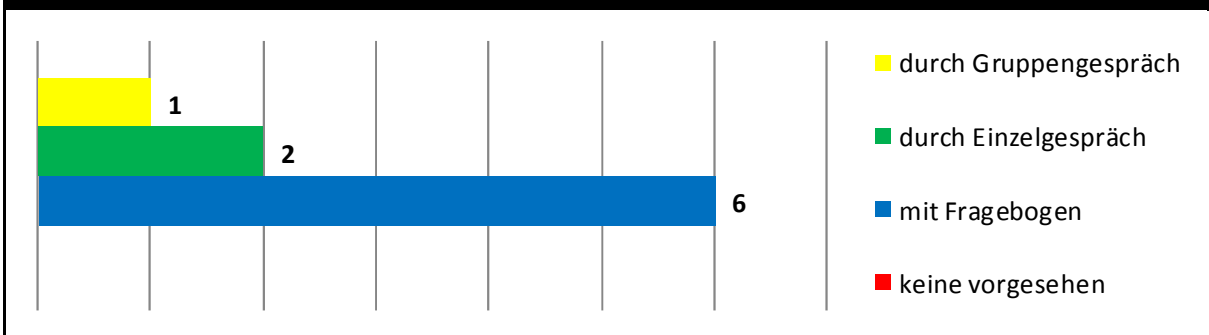
<b>Befragung zur Zufriedenheit bei Veranstaltungen</b>	
<b><u>Zutreffendes bitte ankreuzen!!</u></b>	
<b>1 Wie erfolgt die Befragung?</b>	
a) keine vorgesehen	
b) mit Fragebogen	6
c) durch Einzelgespräch	2
d) durch Gruppengespräch	1
<b>2 Wer wird befragt?</b>	
a) der Teilnehmer	7
b) die Feuerwehr bzw. der Dienstgeber	1
c) das Bezirksfeuerwehrkommando	1
d) Kombination aus a) bis c)	
<b>3 Wann erfolgt die Befragung?</b>	
a) mit Formular im Anschluss an die Veranstaltung	6
b) das Formular wird zugesandt	
c) Online im Anschluss an die Veranstaltung	1
d) Online zu einem späteren Zeitpunkt	

Abbildung 3-6: Auszug aus dem Fragenkatalog für den Benchmark

Zu jeder der acht Fragen, gab es wiederum vier Antwortmöglichkeiten. Die Daten wurden nach dem Erhalt in eine EXCEL-Tabelle übertragen und ausgewertet. Zur besseren Übersicht wurde das Ergebnis graphisch aufbereitet. Zusätzliche Informationen zur Frage 8, wurden durch ein persönliches Gespräch zum Teil noch konkretisiert.

## Ergebnis Benchmark LFS Österreich und Südtirol

### 1 Wie erfolgt die Befragung?



### 2 Wer wird befragt?

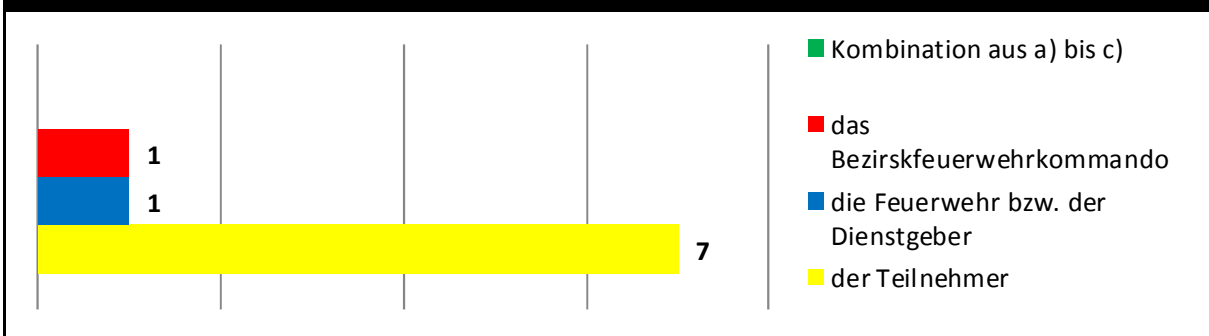


Abbildung 3-7: Auszug aus der Graphik für den Benchmark

Nach erster Beurteilung der Fragen kam ich zur Erkenntnis, dass die Vorgehensweise der FWZS größtenteils mit den anderen Schulen übereinstimmte. Eine Ausnahme bildete ausschließlich die Frage mit der Nummer 4. Hier gab es bei einigen Schulen interessante Kombinationen aus geschlossener und offener Fragenstellung. Zum Teil wird noch versucht, eine standardisierten „Smiley-Beurteilungen“ zu hinterfragen, wobei hier sicherlich fraglich ist, welchen Regelkreis die Rückmeldungen aus den offenen Fragen durchlaufen. Ein Fragebogen erreichte mit mehr als zwanzig Seiten eine für mich utopische und nicht mehr praktikable Länge.

## 4. Erfassung Kundenzufriedenheit

### 4.1. Grundsätze

Die meisten Unternehmen arbeiten heute in gesättigten Märkten. In solchen stagnierenden Märkten werden Dienstleistungen austauschbar, Innovations- und Wettbewerbsdruck steigen.<sup>30</sup> Zur Verbesserung ihrer Stellung gegenüber dem Wettbewerb, ist eine Bewertung des Management-Systems durch eine akkreditierte Zertifizierungsstelle unerlässlich.

Jedes Unternehmen, welches sein Management-System heute einer Zertifizierung nach ISO 9001:2008 unterzieht, muss eine Kundenorientierung sicherstellen<sup>31</sup>. Unter Kundenorientierung versteht man die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen und Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren (Bruhn, 1999).<sup>32</sup> Eine Kundenorientierung hat mit der gelebten Unternehmenskultur zu tun und wirkt sich auf das Verhalten der Mitarbeiter im Umgang mit Kunden aus.<sup>33</sup> Eine hohe Kundenorientierung ist nur erreichbar, wenn viele Informationen über der vorhandenen Kunden erfasst werden und diese aber auch für das gesamte Personal zugänglich sind.<sup>34</sup> Mit zunehmender Kundenorientierung ist eine bessere Bewertung durch den Kunden zu erwarten. Dazu ist eine glaubhafte Kommunikation über die Bereitschaft zur Erfüllung der Kundenerwartungen nach außen ein wesentlicher Indikator.<sup>35</sup>

Ebenso muss auch die Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit, die Wahrnehmung der Kunden, festgelegt werden.<sup>36</sup> Speziell auf die Dienstleistung ausgerichtet, gibt es für die Aus- und Weiterbildung seit Oktober 2011 die DIN ISO 29990:2010. Diese Norm fordert nach einem Verfahren, um ein Feedback von den interessierten Parteien, zu den erbrachten Lerndienstleistungen einholen zu

---

<sup>30</sup> Vgl. Kenzelmann P., 2008, S. 38, Kap. 1.3

<sup>31</sup> Vgl. ISO/TS 16949, 2009, S. 12, Kap. 5.2

<sup>32</sup> Haeske U., 2008, S. 7, Kap. 1.1

<sup>33</sup> Vgl. Kenzelmann P., 2008, S. 22, Kap. 1.3

<sup>34</sup> Vgl. Kenzelmann P., 2008, S. 21, Kap. 1.3

<sup>35</sup> Vgl. Risak J., 2010, S.146, Kap. 3.6

<sup>36</sup> Vgl. ISO/TS 16949, 2009, S. 51, Kap. 8.2.1

können, sowie nach einer Analyse, um Antworten zu geben und wo erforderlich, darauf zu reagieren.<sup>37</sup>

Bei den meisten Betrieben geht es bei der Akquisition von Kunden um einen Verdrängungswettbewerb und die Beschaffung von Neukunden zeigt sich nicht nur als schwierig, sondern ist auch mit hohen Kosten verbunden. Daher wird es in Zukunft noch viel wichtiger werden, die Kunden an das Unternehmen zu binden. Es ist von besonderer Wichtigkeit bei den Kundeneigenschaften die Loyalität, die Treue und die Zufriedenheit differenziert zu betrachten.

Treue bedeutet nicht gleich Loyalität.<sup>38</sup> Zufriedene Kunden müssen nicht gleichzeitig loyal sein. Loyale Kunden werden aus eigener Überzeugung die gleiche Leistung beim selben Dienstleister konsumieren. Treue Kunden bleiben nur solange bei einem Dienstleister, bis ein anderer Anbieter gefunden wurde. Zufriedene Kunden können aus reiner Neugier oder Willkür neue Dienstleister für das zukünftige Kaufvorhaben suchen. Hingegen nur die Loyalität sichert das anbietende Unternehmen

- die Wiederkaufsabsicht,
- die Zusatzkaufabsicht und
- die Weiterempfehlung

durch seine aktuellen Kunden.<sup>39</sup> Aus diesem Grund hat ein Dienstleister langfristig die Loyalität seiner Kunden anzustreben.<sup>40</sup> Zur Festigung meiner Ausführungen werde ich den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung noch ein wenig vertiefen. Grundsätzlich geht man davon aus, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht. Studien bei Fluggästen (Bitner, 1990) und Mobilfunkkunden (Gerpott und Rams, 2000) bestätigten diese Annahme. Trotzdem zeigen Hinweise, dass es dazu keine Garantie gibt und auch zufriedene Kunden die Geschäftsbeziehungen abbrechen. Ein Qualitatives Kundenzufriedenheitsmodell (Straus und Neuhaus, 2006) erklärt dieses Phänomen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten. Es wird dabei zwischen fünf Zufriedenheitstypen unterschieden:<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> T. Rau, J. Heene, K. Koitz, M. Schmidt, P. Schönfeld, A. Wilske, 2011, S. 14, Kap. 4.10

<sup>38</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 13, Kap. 2.2

<sup>39</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 12, Kap. 2.2

<sup>40</sup> Ulla und Holger Meister, 2009, S. 12, Kap. 2.2

<sup>41</sup> Vgl. Prof. Dr. Klaus Moser 2007, S. 142, Kap. 8.5

1. Der fordernd Zufriedene ist positiv auf seinen Anbieter eingestellt, doch für eine Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung wird eine ständige Leistungssteigerung erwartet.
2. Bei dem stabil Zufriedenen sind die Gefühlsausprägungen mit denen des Fordernden zu vergleichen. Nur dieser Typ ist passiv gestimmt und erwartet, dass alles so bleibt wie es ist.
3. Ein resigniert Zufriedener steht der Beziehung gleichgültig gegenüber und wird diese auch aufrechterhalten, da er der Meinung ist es kommt nichts Besseres nach.
4. Wie der Name schon sagt, ist der Stabil Unzufriedene vom Anbieter enttäuscht. Durch sein passives Verhalten verzichtet er aber auf einen Wechsel, solange bis sich eine spezielle Möglichkeit für ihn ergibt.
5. Der fordernd Unzufriedene ist aktiv und wird seinen Leistungsanspruch einfordern. Bei keiner wesentlichen Verbesserung wird er den Anbieter wechseln.

Mit einer weiteren Studie wurde der funktionelle Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung analysiert und daraus vier Kurvencharaktere (vgl. Abb. 3-1) festgestellt:

- a) So wurde ein progressiver Zusammenhang (Jones und Sasser, 1995) bei einer hohen Zufriedenheit und einer geringen Verschlechterung erkennbar. Die Wiederkaufabsicht reduzierte sich dabei stark.
- b) Ein sattelförmiger Verlauf (Müller & Riesenbeck, 1991) zeigte sich, als die Kundenzufriedenheit auf einem bestimmten Niveau lag und erst eine Überschreitung eines bestimmten Indifferenzbereichs brachte einen Anstieg bei der Kundenbindung.
- c) Ein degressiver Zusammenhang (Jones und Sasser, 1995) entstand bei einem kleinen Anstieg der Zufriedenheit. Es war dabei eine große Auswirkung auf die Wiederkaufabsicht erkennbar. Wobei hier die Höhe des Zufriedenheitsniveaus als weiterer Parameter zu berücksichtigen war.
- d) Die vierte Form zeigte einen S-förmigen Zusammenhang (Burmann, 1991). Dieser Kurvenverlauf verweist auf den Zusammenhang der Zufriedenheit mit der Markenbindung, wobei Kunden mit einem hohen Zufriedenheitsniveau weniger auf ein Sinken der Zufriedenheit reagieren, als jene mit niedrigerer Zufriedenheit.

Diese Studien zeigten sehr unterschiedliche Funktionsverläufe. Es wird aber davon ausgegangen, dass eine starke Wettbewerbsintensität eine progressive Verbindung auslöst und ein geringer Wettbewerb zu einem degressiven Zusammenhang führt.

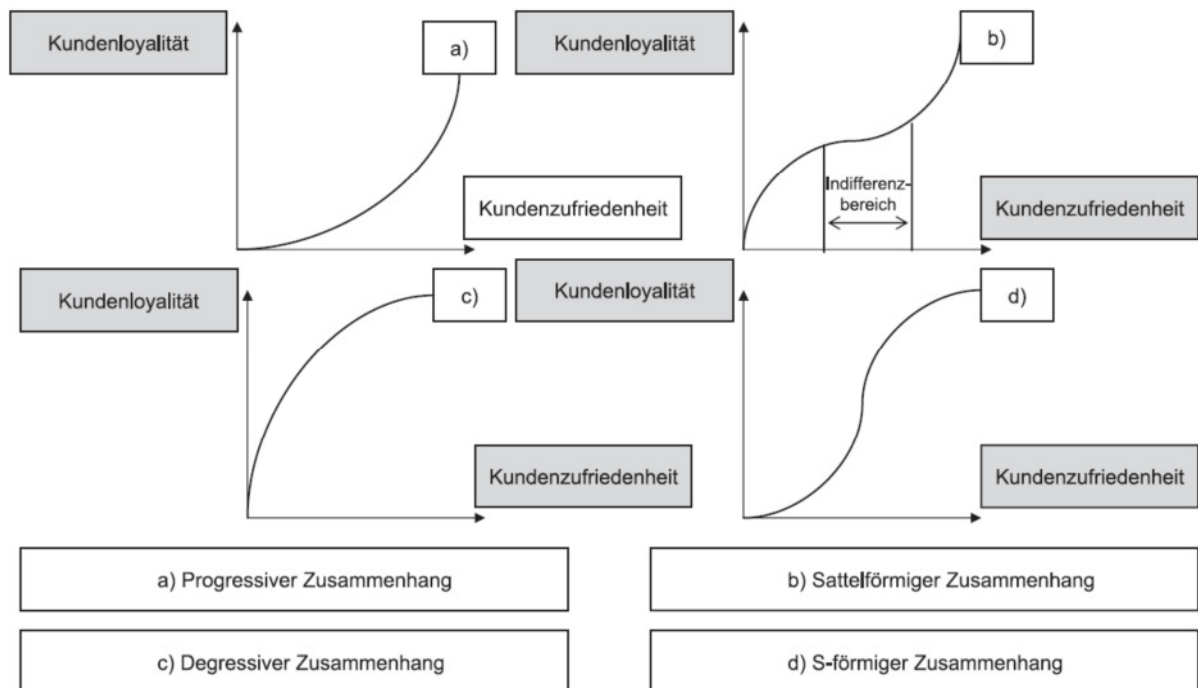


Abbildung 4-1: Funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung<sup>42</sup>

Abschließend ist zu bemerken, dass eine langfristige Kundenbindung ein entscheidender Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen ist und eine solche Kundenbindung trotz verschiedener Zusammenhänge bzw. Kurvenverläufe nur über eine Kundenzufriedenheit erreicht werden kann.

Damit diese Zufriedenheit erreicht wird, ist es bei weitem nicht ausreichend, eine Vergangenheitsbetrachtung mit statistischer Auswertung durchzuführen. Es ist wichtig, den Kunden und sein zukünftiges Verhalten zu kennen und mit der Zufriedenheit in Vergleich zu bringen. Daher liegt das Ziel in der Messung der tatsächlichen Kundenzufriedenheit und nicht der vom Dienstleister definierten Standards.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Vgl. Prof. Dr. Klaus Moser 2007, S. 143, Kap. 8.5

<sup>43</sup> Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 133, Kap. 5.1



Damit dieses Ziel erreicht werden kann, sind folgende Ansätze mit einer Befragung in Erfahrung zu bringen:<sup>44</sup>

- Was erwartet sich der Kunde von der Dienstleistung?
- Was ist dem Kunden bei der Dienstleistung besonders wichtig?
- Inwieweit wurden mit der Dienstleistung seine Erwartungen erfüllt?

Sehr wesentlich ist auch die Erkenntnis, dass es sich bei der Hauptfunktion des gegenständlichen Unternehmens sehr stark um einen personenbezogenen Leistungsprozess handelt. Das heißt, dass sich der Kunde als Co-Produzent an der Leistungserstellung beteiligt. Diese Prozesse sind originär nicht konservierbar und die daraus resultierenden Soft Facts können objektiv nicht bewertet werden.<sup>45</sup> Vor allem diese Subjektivität verbirgt einerseits die Chance, aber auf der anderen Seite auch die Gefahr, sich von seinen Mitbewerbern zu differenzieren. Daraus sollte resultieren, dass bei situativ-offenen Beziehungen ausschließlich qualifiziertes, wenn nicht das beste Personal zum Einsatz kommt.



Abbildung 4-2: Die Ursachen von Kundenverlusten<sup>46</sup>

Dabei wäre vieles oft so einfach. So hat eine Erhebung in Österreich gezeigt, dass 5-6% der Beschwerden der Österreicher auf das Konto von Dienstleistungen (Versicherungen, Banken, etc.) gehen und die Dienstleistungsbranche bei Beschwerden ganz klar dominiert. Von dieser Dominanz mal abgesehen, hat bei mir

<sup>44</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 11, Kap. 2.1

<sup>45</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 27, Kap. 2.4.2

<sup>46</sup> Ernst S. u. Meunzel R.M. u. Schuler J., 1994, S. 67

ein viel größeres Unverständnis ausgelöst, dass laut EU-Angaben 46% der Unternehmen nicht einmal auf Beschwerden reagieren.<sup>47</sup> Das zeigt, dass unzufriedene Kunde oft auch hausgemacht sind und viele Unternehmen aus Mangel an Verständnis und Vernunft ihren Mitbewerb noch immer kostengünstig Kunden verschaffen.

## 4.2. Auswahl der Methode

Die Wahl der richtigen Methode bringt die größte Herausforderung bei der Messung der Kundenzufriedenheit mit sich. Hier eine falsche Entscheidung zu treffen, hätte sicherlich gravierende Folgen. Hierbei geht es nicht nur um Zeit und Kosten; falsche Ergebnisse könnten ein Unternehmen in eine vermeintliche Ruhe Stimmung versetzen oder eine falsche Reaktion auslösen.

Die Entscheidung für die eine oder andere Methode muss daher individuell betrachtet werden und ist von folgenden Faktoren abhängig:<sup>48</sup>

- Ziel der Untersuchung
- Verfügbarkeit der Ressourcen
- Vergleichbarkeit der erhaltenen Ergebnisse mit der Verbesserung
- Präferenz für quantitative oder qualitative Ergebnisse

Im Zuge meiner Recherchen wurden siebzehn Methoden einer Prüfung unterzogen. Grundsätzlich wird bei den geprüften Methoden auf weiche Indikatoren, auf das subjektive Empfinden des Kunden eingegangen. Damit könnte das angestrebte Ziel, die Messung der tatsächlichen Kundenzufriedenheit, mit allen diesen Methoden erreicht werden. Um trotzdem eine Entscheidung für eine Methode herbeizuführen, wurden nun zur leichteren Beurteilung bzw. zur Verbesserung der Objektivität bei der Auswahl einer Messtechnik folgende Kriterien herangezogen:

1. Aussagekraft
2. Fragestellung (offen oder geschlossen)
3. Möglichkeit der Vergleichbarkeit
4. Sichtweise (Anbieter oder Kunde)
5. Spezielles Personal erforderlich

---

<sup>47</sup> Vgl. Dick A., 2011, S. 76

<sup>48</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 133, Kap. 5.1

6. Aufwand bei der Durchführung
7. Schwierigkeit der Durchführung
8. Erforderliche Anzahl an Testkunden

Die Festlegung der Kriterien erfolgte einerseits nach den Grundlagen für die „Ermittlung der wahren Kundenzufriedenheit“ (siehe Punkt 1 bis 5) und andererseits nach den Gesichtspunkten der „Ökonomie der Umsetzung“ (siehe Punkt 6 bis 8). Beide Gruppen sind nicht nur wesentlich bei der erstmaligen Einführung, sondern auch bei einer zukünftigen Fortführung der einen oder anderen Methode. Ein langfristiger Erfolg kann nur gesichert werden, wenn beides in angemessener Art und Form gewährleistet ist.

Mit einem Ampelsystem und gekoppelten Multiplikatoren (1 bis 6 Punkte), sowie der Addition der Einzelwerte konnte eine Reihung der Methoden erzielt werden. Bei der Bewertung nach Ampelfarben habe ich mich an die Erfahrung der Fachliteraten<sup>49</sup> und meiner unternehmerischen Sichtweise angelehnt.

Methode  Eigenschaften	Merkmalsorientierte Verfahren							Ereignisorientierte Verfahren								
	Analyse des Grobteils	Frequenz-Relevanz-Analyse	Conjoint-Analyse	Multi-attributive-Verfahren				Beobachtungen	Lob- und Beschwerdeanalyse	Sequentielle Ereignistechnik	Kritische Ereignistechnik	Critical-Incident-Technik (CIT)	Problem-Detection-System (PDS)	Profit Impact of Market Strategy (Methode PIMS)	Methode Servqual (Service Quality)	Customer Satisfaction Survey (CSS)
				Zufriedenheitsorientiert, indirekte Messung	Zufriedenheitsorientiert, direkte Messung	Einstellungsorientiert, indirekte Messung	Einstellungsorientiert, direkte Messung									
Aussagekraft	mittel	niedrig	niedrig	mittel	mittel	mittel	mittel	niedrig	mittel	mittel	hoch	hoch	mittel	mittel	mittel	mittel
Fragenstellung (O=offen / G=geschlossen)	G	G	G	G	G	G	G	O	O	O	O	O	O	G	G	G
Möglichkeit der Vergleichbarkeit	niedrig	mittel	mittel	hoch	hoch	hoch	hoch	niedrig	niedrig	mittel	niedrig	niedrig	niedrig	mittel	hoch	hoch
Sichtweise (A=Anbieter / K=Kunde)	A	A	A	A	A	A	A	K	K	A	K	K	K	A	A	A
Spezielles Personal erforderlich	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	nein
Aufwand bei Durchführung	mittel	mittel	mittel	mittel	niedrig	niedrig	niedrig	hoch	mittel	mittel	hoch	hoch	hoch	niedrig	niedrig	mittel
Schwierigkeit der Durchführung	mittel	niedrig	niedrig	niedrig	niedrig	niedrig	niedrig	mittel	mittel	niedrig	niedrig	niedrig	mittel	mittel	niedrig	hoch
Erforderliche Anzahl an Testkunden	mittel	mittel	mittel	hoch	hoch	hoch	hoch	mittel	mittel	mittel	mittel	mittel	mittel	niedrig	hoch	mittel
Anzahl	1	2	2	3	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	2
Anzahl	4	3	3	2	1	1	1	2	4	4	1	1	3	3	1	3
Anzahl	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4
Bewertung (Grün=6P / Gelb=3P / rot=1P)	21	24	24	27	30	30	30	22	26	26	30	30	24	24	30	25

Abbildung 4-3: Bewertung Methoden zur Messung der Zufriedenheit

Nach Durchführung dieser Bewertung, reihten sich sechs Methoden mit 30 Punkten an die Spitze. Zur endgültigen Entscheidung musste nun nochmals eine genauere Betrachtung erfolgen. Hierzu wurden wiederum die sechs Bestgereihten, da die Ermittlung der tatsächlichen Kundenzufriedenheit an der obersten Stelle stand,

<sup>49</sup> Vgl. Alberto Q. Quartapelle und Georg Larsen, 1994, S. 134, Kap. 5.1

begrenzt nach den Eigenschaften eins bis fünf verglichen. Dabei kristallisierten sich nun mit drei grünen Ampelstellungen die beiden Methoden „Kritische Ereignistechnik“ und die „Critical-Incident-Technik“ als Favoriten heraus. Nun lag es auch nahe, für eine mögliche Fortführung jene 30er herauszufiltern, die auf der ökonomischen Seite (Eigenschaften sechs bis acht) zu den Favoriten zählen würden. Ein Befragungsmix aus zwei oder mehreren Methoden, wäre nicht nur möglich, sondern könnte zukünftig auch zielführend sein.

Eine Gegenüberstellung der verschiedenen Messtechniken sollte noch die Erkenntnis über etwaige Übereinstimmungen oder verschiedene Vorgehensweisen bringen. Die beiden Erstplatzierten zeigten vor allem im Ansatz starke Übereinstimmung und erst in der Umsetzung gab es differenzierte Zugänge und Handlungsweisen. Diese teilweise Übereinstimmung ergab sich auch beim Vergleich der anderen Methoden, wobei eine vollständige Übereinstimmung nirgendwo für mich erkennbar war.

	Merkmalsorientierte Verfahren							Ereignisorientierte Verfahren			
	Analyse des Groburlteils	Frequenz-Relevanz-Analyse	Conjoint-Analyse	Multi-attributive-Verfahren				Beobachtungen	Lob- und Beschwerdeanalyse	Sequentielle Ereignistechnik	Kritische Ereignistechnik
				Zufriedenheitsorientiert, indirekte Messung	Zufriedenheitsorientiert, direkte Messung	Einstellungsorientiert, indirekte Messung	Einstellungsorientiert, direkte Messung				
Critical-Incident-Technik (CIT)								o			o
Problem-Detection-System (PDS)								o			o
Methode PIMS										o	
Methode Servqual (Service Quality)					o						
Customer Satisfaction Survey (CSS)	o										

**Legende:**

Teilweise Übereinstimmung

o

Volle Übereinstimmung

x

Abbildung 4-4: Gegenüberstellung Methoden

## 5. Realisierung in der Praxis

### 5.1. Darstellung Line of Visibility

Ein wesentlicher Aspekt bei einer vollständigen Ermittlung der Kundenzufriedenheit ist, nicht nur die Qualität der Hauptleistung (Geschäftsprozess) zu betrachten, denn eine Dienstleistung besteht viel mehr aus einer Haupt- und den verschiedenen Nebenleistungen. Ebenso ist der Preis oft ein wesentlicher Bestandteil eines solchen Leistungsbündels. Ein abgespecktes Leistungsbündel kann bei einem entsprechend niedrigen Preis ebenfalls zur Zufriedenheit führen. Die Qualitätsurteile orientieren sich ausschließlich an der Idealvorstellung, wogegen die Kundenzufriedenheit einen Vergleich für das gesamte Leistungsbündel mit dem individuellen Anspruchsniveau vornimmt.<sup>50</sup> Vor allem bei sehr starkem Wettbewerb werden die objektiven Unterschiede der Hauptleistung immer kleiner und für eine Kaufentscheidung wird stärker auf die Nebenleistungen Bezug genommen.<sup>51</sup>

Das Blueprinting zeigt vom gesamten Leistungsbündel (Haupt- und Nebenleistung) jene Punkte als „Line of Visibility“ auf, an denen das Dienstleistungssystem des Anbieters für den Kunden sichtbar wird und ein Kontakt zum Kunden stattfindet.<sup>52</sup> Ebenso dient es als Basis zur Ermittlung der Ursachen für vorhandene Leistungsmängel.<sup>53</sup>

Bei der Erstellung des Blueprintings für das gegenständliche Unternehmen wurde versucht, den gesamten Wirkungsbereich zu betrachten. Als Start wurde der erste Kontakt einer Feuerwehr durch das Buchen des Lehrgangs über das Internet gewählt. Das Ende ist erreicht, wenn der Teilnehmer am letzten Tag das Haus verlässt. Zur besseren Übersicht und leichteren Bearbeitung wurde die „Line of Visibility“ in folgende Abschnitte unterteilt:

- Kursbuchung durchführen
- Anmeldung durchführen
- Lehrveranstaltung durchführen (Hauptleistung)

---

<sup>50</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 19, Kap. 2.4

<sup>51</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 22, Kap. 2.4

<sup>52</sup> Vgl. Meister und Meister, 1998, S. 77, Kap. 2.2

<sup>53</sup> Ulla und Holger Meister, 2009, S. 32, Kap. 2.4.3

- Frühstück und Abendessen einnehmen
- Mittagessen einnehmen
- Abmeldung durchführen

Der Abschnitt „Kursbuchung durchführen“ ist ein situativ-geschlossener Prozess. Die Abfolge und die Rahmenbedingungen sind klar festgelegt; das heißt, der Kunde kann keinen Einfluss auf den Ablauf nehmen und das Unternehmen ist allein für die Gestaltung der Qualität verantwortlich. Zur Sicherstellung dieser Qualität ist es wichtig eine Infrastruktur und ein Angebot zu schaffen, die sowohl technisch, als auch auf der Anwenderseite den Erwartungen des Benutzers entspricht.

Die „Line of Visibility“ zur Kursbuchung zeigt dreizehn Elemente, mit denen der Kunde direkt mit dem Unternehmen in Verbindung steht. Der erste Schritt „Computer starten“ wurde aus Gründen der Vollständigkeit angeführt, wird aber in der Betrachtung ausgeklammert, da das Unternehmen keinen Einfluss auf die Hardware des Kunden hat. Zu den einzelnen Elementen wurden in weiterer Folge jene Schritte angeführt, die vom Unternehmen dahin gehend zu erledigen sind. Abgeschlossen wird der Prozess, wenn der Teilnehmer vom Unternehmen die Einladung zum angemeldeten Lehrgang (14 Tage vor Beginn) erhält.

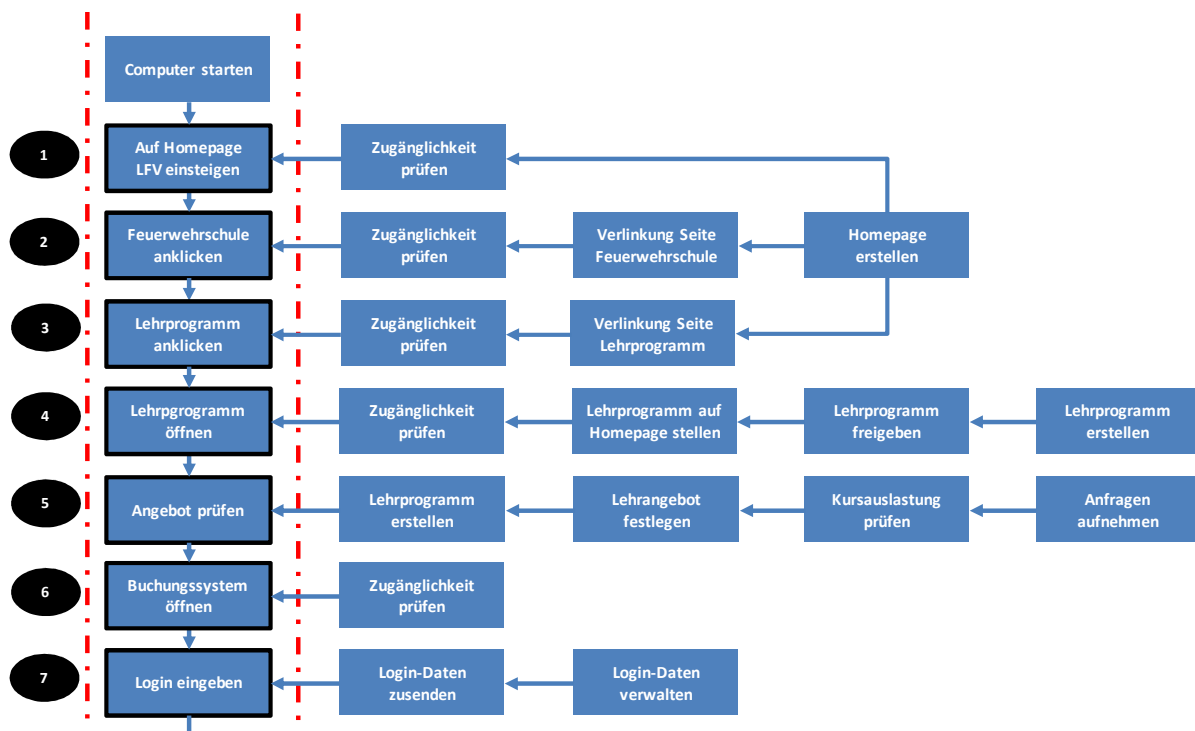


Abbildung 5-1: Auszug aus dem Blueprint einer Kursbuchung

Beim Abschnitt „Anmeldung durchführen“ kommt der Teilnehmer zum ersten Mal in direkten Kontakt mit dem Personal der FWZS, wobei die Anmeldung ausschließlich am ersten Tag des jeweiligen Lehrgangs zu erfolgen hat. Sollte man dem Sprichwort „Der erste Eindruck ist der Wichtigste“ Glauben schenken, so ist dieser Abschnitt sicherlich ein sehr wesentlicher.

An Hand des Blueprints wurden elf Elemente ersichtlich. Hierbei wird mit dem „Parkplatz suchen“ gestartet und die Einführung im Lehrsaal bildet den Abschluss. Der Prozess besteht sowohl aus situativ-offenen, als auch situativ-geschlossenen Elementen. Die drei Elemente

- Zimmer beziehen,
- Lehrsaal aufsuchen und
- Platz im Lehrsaal einnehmen

wurden für geschlossen betrachtet, da hier einerseits kein Personal des Unternehmens (z.B. Dialog) beteiligt ist und der Kunde keinen Einfluss auf die Qualität nehmen kann. Diese drei Elemente zählen zu sogenannten Hard Facts, das heißt, hier wäre eine objektive Beurteilung der Qualität (z.B. kein freies Zimmer oder kein freier Sitzplatz) möglich.

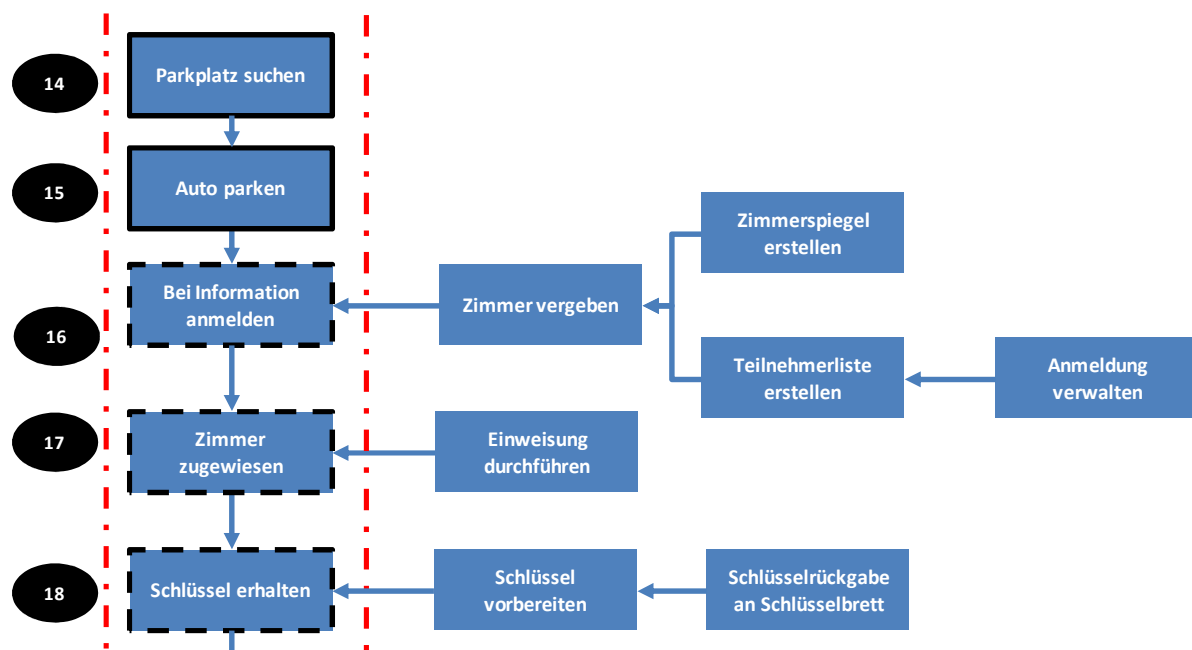


Abbildung 5-2: Auszug aus dem Blueprint einer Anmeldung

Der Abschnitt „Lehrveranstaltung durchführen“ beschäftigt sich mit der eigentlichen Hauptleistung, jener Grund, weshalb der Kunde im Haus ist. Eine Lehrveranstaltung (Hauptleistung) setzt sich aus theoretischen und praktischen Unterrichtseinheiten zusammen, wobei die didaktische und methodische Konstellation je nach Art des Lernziels individuell gestaltet wird. Die Vortragenden setzen sich aus Referenten (Fachexperten) und Ausbildern zusammen; die Vortragenden setzen sich sowohl aus externem als auch internem Personal zusammen. Sechs Elemente werden bei diesem Abschnitt abgebildet. Gestartet wird mit „Unterrichtseinheit aufnehmen“ und den Abschluss bildet „Ausbildungsstätte verlassen“. Bis auf „Ausbildungsstätte verlassen“ handelt es sich bei allen Elementen um situativ-offene Beziehungen, bei denen an Hand der erhaltenen Lehrgangsunterlagen eine objektive Qualitätsbeurteilung (z.B. mit oder ohne Fehler) möglich wäre.

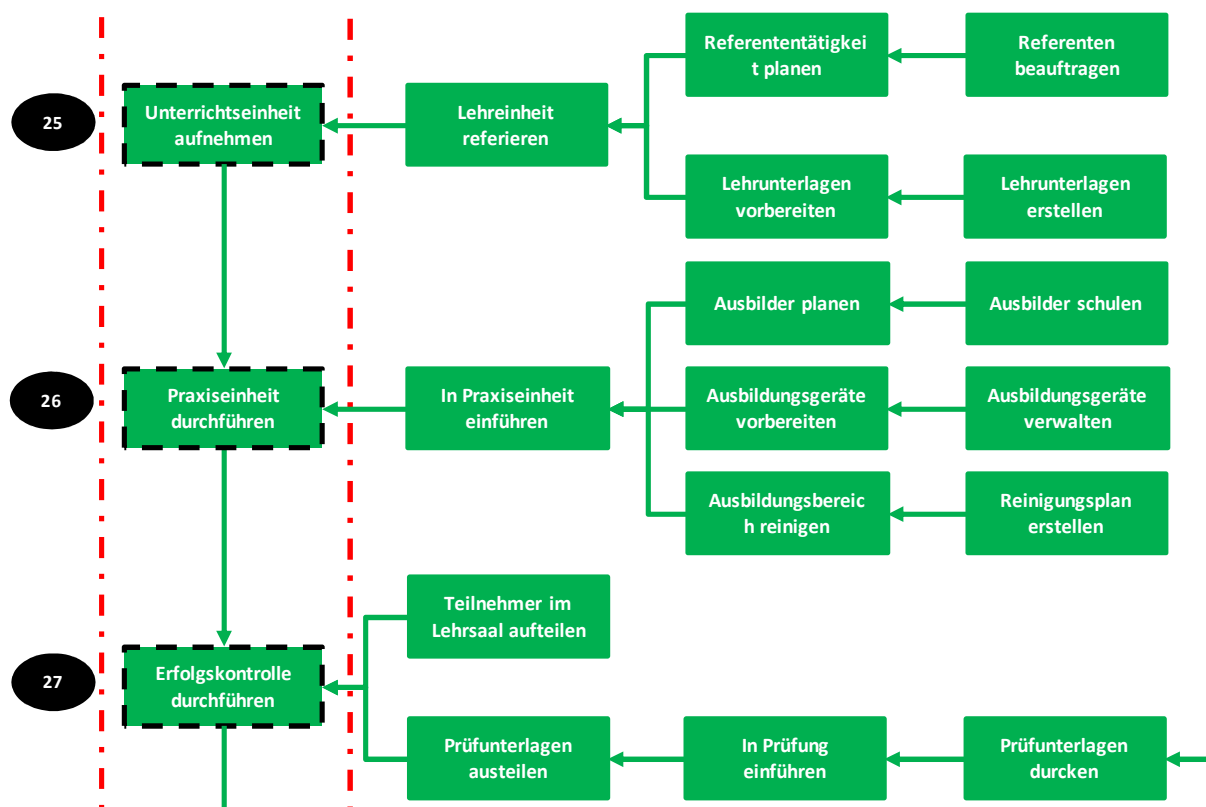


Abbildung 5-3: Auszug aus dem Blueprint einer Lehrveranstaltung

Die Verpflegung wurde in zwei Abschnitte aufgeteilt. Beide beinhalten den gleichen Aufgabenbereich und beginnen mit „Speisesaal aufsuchen“ und enden mit „Speisesaal verlassen“. Doch auf Grund der unterschiedlichen Abläufe, musste jedoch eine Trennung vorgenommen werden.



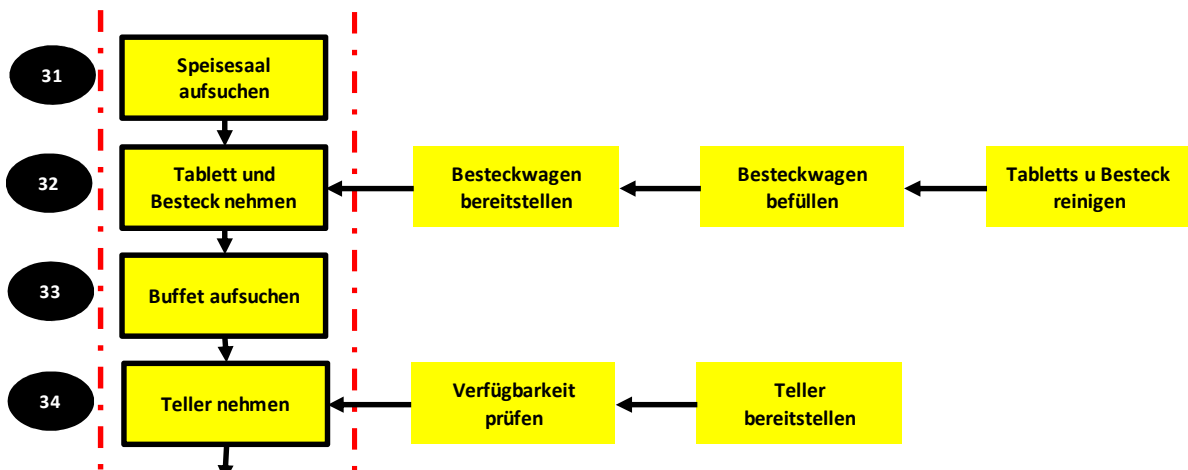


Abbildung 5-4: Auszug aus dem Blueprint für ein Frühstück u. ein Abendessen

Der Abschnitt „Frühstück und Abendessen einnehmen“ besteht aus neun Elementen. Diese sind auf Grund der Selbstbedienung situativ-geschlossene Beziehungen. Das Personal hat im Zuge des Prozesses ausschließlich für ausreichend Speisen und Getränke zu sorgen.

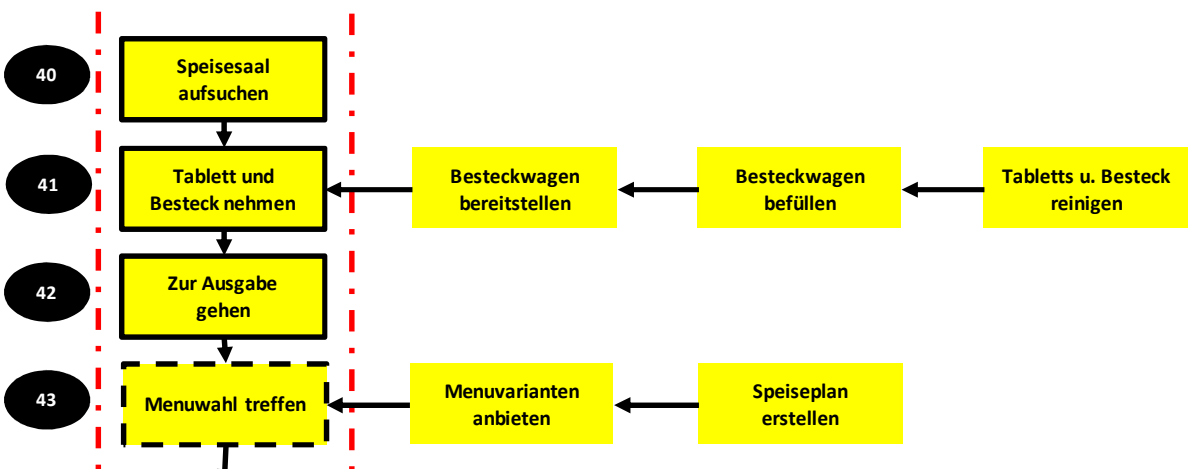


Abbildung 5-5: Auszug aus dem Blueprint für ein Mittagessen

Beim Abschnitt „Mittagessen einnehmen“ ergaben sich dreizehn Elemente, die durch die unterschiedliche Speisenausgabe (Bedienung und Selbstbedienung) auch bei den situativen Beziehungen differenziert betrachtet werden müssen.

In beiden Abschnitten der Verpflegung fällt das Vorhandensein von genügend Speisen, Getränke, Teller, Sitzplätze, etc. in eine mögliche objektive Bewertung. Der Geschmack der Speisen (außer Mängel) und die Freundlichkeit des Personals sind wiederum sehr stark vom subjektiven Empfinden des Kunden abhängig.

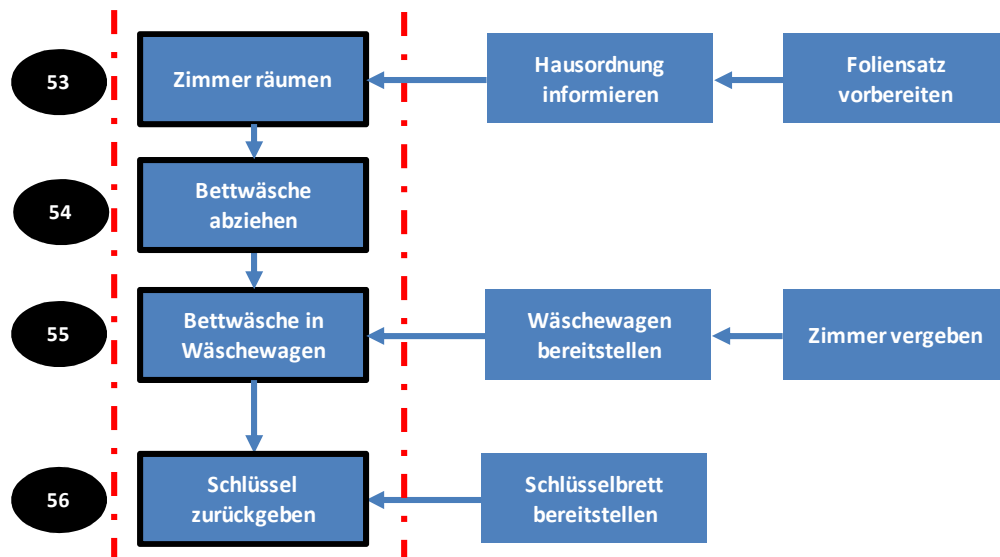


Abbildung 5-6: Auszug aus dem Blueprint einer Abmeldung

Der Abschnitt „Abmeldung durchführen“ betrifft ausschließlich jene Teilnehmer, die im Zuge einer Lehrveranstaltung ein Zimmer in Anspruch nehmen. Für alle jene, die nicht im Hause nächtigen, endet eine Veranstaltung am Ende eines jeden Tages mit „Ausbildungsstätte verlassen“ (siehe Abschnitt „Lehrveranstaltung durchführen“). Die vier Elemente sind situativ-geschlossene Beziehungen, wobei die Information über die Hausordnung (im Zimmer und als Aushang), das Bereitstellen des Wäschewagens und das Vorhandensein des Schlüsselbretts als qualitätsbestimmend gelten.

## 5.2. Durchführung Befragung

Wie bereits unter Kap. 4.2. angeführt, fiel die Entscheidung für das Messverfahren auf die „Kritische Ereignistechnik“ (Critical Incident Technik). Für die erfolgreiche Umsetzung der gewählten Methode ist es wesentlich, mit der Interview-Technik sogenannte „Augenblicke der Wahrheit“<sup>54</sup> in der Anbieter-Kunden-Beziehung in Erfahrung zu bringen. Der Befragte soll die Möglichkeit erhalten „frei von der Leber“ über entstandene Zwischenfälle, die ihm in Erinnerung geblieben sind, zu berichten.

<sup>54</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 55, Kap. 3.2.3

Das Verfahren ist mehrstufig und baut auf folgende Stufen:

- Interview der Teilnehmer
- Datenerfassung in der Datenbank
- Auswertung der kritischen Ereignisse

Zusätzlich ist für eine ordnungsgemäße Messung der Kundenzufriedenheit zu berücksichtigen, dass das Vorgehen<sup>55</sup>

- standardisiert, sensitiv und flexibel ist,
- hohe Verlässlichkeit und inhaltliche Genauigkeit aufweist,
- neben dem Grad der Zufriedenheit möglichst auch die Ursache dafür offenlegt,
- die Messergebnisse mit den dafür verantwortlichen, unternehmensinternen Leistungsfunktionen verknüpft und
- die betroffenen Stellen im Unternehmen über die Messergebnisse informiert.

### *5.2.1. Erstellung Leitfaden*

Zur Sicherstellung dieser Kriterien wurde zur Durchführung als erster Schritt ein Leitfaden für die Interviews erstellt. Dieser Leitfaden soll einen strukturierten Fragenablauf sichern. Durch diese Strukturierung bestand zwar die Gefahr der Beeinflussung des Interviewpartners, aber andererseits ergab sich dadurch eine Verbesserung der bereits angesprochenen Standardisierung und die Gefahr eines Fehlschlagens des Interviews (kein Erhalt konkreter Hinweise) wurde verringert. Folgende sieben Fragen bildeten die Grundlage des Fragenkatalogs (Leitfaden Interview):<sup>56</sup>

- Wenn Sie an Ihre Erfahrungen mit der FWZS denken, können Sie sich an ein besonders positives oder negatives Ereignis erinnern?
- Wann hat sich dieser Vorfall ereignet?
- Welche besonderen Umstände haben zu dieser Situation geführt?
- Waren daran ein oder mehrere Mitarbeiter der FWZS beteiligt?
- Wenn ja, was genau tat(en) oder sagt(en) der (die) Mitarbeiter?

---

<sup>55</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 36, Kap. 3

<sup>56</sup> Ulla und Holger Meister, 2009, S. 62, Kap. 3.2.4

- Aus welchem Grund empfanden Sie diese Situation als befriedigend oder unbefriedigend?
- Gibt es noch etwas was Sie ansprechen wollen?

Auf die Möglichkeit hin, dass trotz intensiven Engagements des Interviewers beim Kunden keine Erinnerungen geweckt werden, wurden die bisher gewählten sieben Fragen, um zwei sogenannte Hilfsfragen erweitert. Diese Hilfsfragen sollten den Kunden unterstützen, und seine Erinnerungen schärfen, das Erlebte wieder aufzurollen falls er sich an keine konkreten Episoden erinnern kann. Folgende zwei Hilfsfragen wurden aufgenommen:<sup>57</sup>

- Um die ursprüngliche Frage neu zu wiederholen: Ich meine, haben Sie sich schon einmal richtig über die FWZS gefreut oder geärgert?
- Wenn Sie an Ihre Erfahrungen generell mit Anbietern ähnlicher Leistungen denken, hatten Sie da ein besonders positives oder negatives Erlebnis?

#### **Für Teilnehmer:**

Name Teilnehmer / Feuerwehr:
Besucher Lehrgang / Datum:
Wenn Sie an ihre Erfahrung mit der FWZS beim letzten Lehrgang denken, können Sie sich dann an ein besonders positives oder negatives Erlebnis erinnern? ➤
Um die ursprüngliche Frage neu zu wiederholen: Ich meine, haben Sie sich schon einmal richtig über die FWZS gefreut oder geärgert? ➤
Wenn Sie an ihre Erfahrungen generell, mit Anbietern ähnlicher Leistungen denken, hatten Sie da ein besonders positives oder negatives Erlebnis? ➤
Wann hat sich dieser Vorfall ereignet? ➤

Abbildung 5-7: Auszug aus Teil 1 Leitfaden Interview (Leerformular)

Zur Steigerung der Effizienz der Interviews, wurde zu den aktuellen neun Fragen (Teil 1) noch ein zusätzlicher Fragenblock (Teil 2) in den Leitfaden aufgenommen. Diese Fragen waren speziell an die Kommandanten einer Feuerwehr (Entsender) gerichtet. Die Entscheidung dahingehend war, dass mit den Fragen im 1ten Teil die Sichtweise stark zur Hauptleistung (Lehrgangsbesuch) tendieren könnte und etwaige Empfinden in Richtung Administration und Lerneffizienz mir vernachlässigt

<sup>57</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 64, Kap. 3.2.4

erschieden. Dieser Block kam zur Anwendung, wenn der Interviewpartner eine Führungsfunktion in der Feuerwehr ausübte und das durch Block 1 erfragte kritische Ereignis nicht bereits diesen zweiten Fragenteil streifte.

Bei der Wahl der Methode für den Fragenblock 2 fiel die Entscheidung auf die „sequentielle Ereignistechnik“. Ebenfalls ein ereignisorientiertes Verfahren, jedoch gestützt an die Kundenkontaktpunkte der Line of Visibility (siehe Anhang C). Mit dieser zusätzlich gewählten Messtechnik konnte ich nun, nicht nur die im Gedächtnis gespeicherten „Augenblicke der Wahrheit“, sondern auch gewöhnliche Vorgänge, die keine besondere Bedeutung beim Kunden auslösen, aber trotzdem die Zufriedenheit beeinflussen, hinterfragen. Folgende sechs Fragen wurden dahingehend erarbeitet:

- Wie ist es Ihnen bei der Anmeldung (Zugänglichkeit, Übersicht und Systemfreundlichkeit) ergangen?
- Konnten wir mit unserem Angebot Ihren Bedarf (Art und Anzahl der Lehrgänge) decken?
- Können wir mit unserem Angebot aus Ihrer Sicht der Entwicklung (Ausbildungsinhalte und Technologie) standhalten?
- Waren Ihre Kameraden nach dem Besuch des Lehrgangs in der Lage das Erlernte in die Praxis umzusetzen?
- Haben Sie alle Informationen (Lehrgangsprogramm, Anmeldebestätigung und Einladung) erhalten?
- Gibt es noch etwas, dass Sie ansprechen wollen?

#### Für Kommandanten:

Wie ist es Ihnen bei der Anmeldung ergangen (Zugänglichkeit, Übersichtlichkeit, Systemfreundlichkeit)? ➤
Konnten wir mit unserem Angebot ihren Bedarf abdecken (Art und Anzahl der Lehrgänge)? ➤
Können wir mit unserem Angebot aus Ihrer Sicht der Entwicklung standhalten (Ausbildungsinhalte und Technologie)? ➤
Waren ihre Kameraden nach dem Besuch des Lehrgangs in der Lage das Erlernte in die Praxis umzusetzen? ➤
Haben Sie alle Informationen rechtzeitig erhalten (Lehrgangsprogramm, Anmeldebestätigung, Einladung)? ➤
Gibt es noch etwas, dass Sie ansprechen wollen? ➤

Abbildung 5-8: Auszug aus Teil 2 Leitfaden Interview (Leerformular)

Mit diesen beiden Fragenblöcken und insgesamt fünfzehn Fragen war der Leitfaden nun komplett und bildete die Basis für die geplanten Interviews.

### 5.2.2. Festlegung Rahmenbedingungen

Bei der Festlegung der Rahmenbedingungen lag der Fokus bei den Teilnehmern der Feuerwehr-Lehrgänge. Der Grund dieser Eingrenzung lag darin, dass die Aus- und Weiterbildung der Feuerwehrmitglieder das Kerngeschäft der FWZS und somit ca. 80% aller Veranstaltungsteilnehmer darstellt. Zusätzlich lagen aus diesem Leistungsportfolio die meisten Erfahrungen aus der Vergangenheit (Ist-Zustand) vor und dies sollte die abschließende Validierung der Ergebnisse erleichtern. Zur Auswahl der Interviewpartner wurden folgende Kriterien definiert:

- Lehrgangsbesuch nicht älter als zwölf Monate
- männliche und weibliche Teilnehmer
- Teilnehmer mit und ohne Funktion in der Feuerwehr
- Teilnehmer von Lehrgängen aus allen drei Lehrbereichen
- Mindestens 40 Gespräche

Mit diesen gewählten Kriterien sollte ein sehr breites Spektrum, in Bezug auf die Teilnehmer und das gesamte Lehrangebot aus dem Feuerwehrwesen, geschaffen werden. Durch die Einbeziehung der Funktionäre in die Befragung konnten zusätzliche Anliegen aus der Führungsebene, des sogenannten Entsenders, in Erfahrung gebracht werden. Als Interviewzeit wurde eine halbe Stunde für ein Interview eingeplant.

	DGR	Name	Feuerwehr	Funktion
1	BM	DINAUER Daniel	Kaindorf a. d. Sulm	Bezirksbeauftragter Flugdienst
2	HBI	DURLACHER Johann	Hofstätten	Kommandant
3	HLM	DURLACHER Maria	Hofstätten	Schriftführer
4	OBI	FRIEDHEIM Gerli	St. Margarethen a. d. Raab	Kommandant-Stellvertreter
5	LM d. V.	GRÖBNER Stefan	Heimschuh	Öffentlichkeit
6	OFM	GRUBER Andreas	Goggitsch	AS-Beauftragter
7	HBI	HAFNER Mario	Boxmark	Kommandant
8	BI	HARTNER Sonja	Neudorf a. d. Mur	Bezirksschriftführer
9	BM	HERMANN Christian	Gleisdorf	Funk
10	LM	HOEFLENER Rene	Sulz	Schriftführer
11	LM	HOEFER Rene	Pirka-Windorf	AS-Wart, Gruppenkommandant
12	LM	HUBER Christoph	Takern II	Gerätemeister
13	LM	HUETTER Gerhard	Hofstätten	Ateschutzwart

Abbildung 5-9: Auszug aus der Teilnehmerliste Befragung

Nach mehrmaliger Bewertung kam es zur Fertigstellung der Teilnehmerliste. Es wurden 42 Teilnehmer ausgewählt. Darin enthalten waren drei Frauen, elf Personen aus dem Top-Management und der Rest kamen aus dem mittleren Management bzw. waren Mitglieder ohne Funktion. Diese Auswahl widerspiegelte in etwa die aktuelle Verteilung (Personalstruktur) in der gesamten Steiermark.

Neutrale Rahmenbedingungen sind ein wesentlicher Bestandteil zur erfolgreichen Durchführung der kritischen Ereignistechnik. Diese Neutralität umfasst sowohl den Interviewer als auch die Räumlichkeiten.<sup>58</sup> Damit die Beeinflussung der Gesprächspartner so gering als möglich blieb, wurden die Interviews auf neutralen Boden abgehalten. Die Interviews wurden von mir durchgeführt; daher war zwar die Unbefangenheit des Gesprächsführers nur im eingeschränkten Maße gegeben, aber es wurde darauf geachtet, dass keine Lehrgänge betroffen waren, bei denen meine eigene Referententätigkeit betroffen war. Natürlich ergab sich trotzdem die Möglichkeit, dass eine Einschränkung des Kunden gegenüber meiner Person verdeckt blieb. Eine Durchführung der Interviews durch externes Personal hätte aus Kostengründen keine Freigabe durch das LFK erhalten und die eigenen Erkenntnisse, in Bezug auf die Fortführung dieser Arbeit, wären im starken Maße beeinträchtigt gewesen.

### *5.2.3. Ablauf Interviews*

Die Interviewpartner wurden im Zuge der Terminvereinbarung durch das Sekretariat über den Grund des Treffens informiert. Ein Gespräch wurde von keinem der ausgewählten Teilnehmer verweigert.

Für die Schaffung von Klarheit zwischen den beiden Gesprächspartnern, wurde der Kunde zu Beginn des Gesprächs über alle Aktivitäten und das Ziel aufgeklärt. Vorerst herrschte eine gewisse Verwunderung auf der Kundenseite, am Ende war jedoch immer ein positiver Eindruck zur Vorgehensweise spürbar. Mehrmals wurde durch den Kunden auch die Vertraulichkeit der Informationen zur Sprache gebracht. Hierzu konnte ich auf jeden Fall die Zusicherung geben. Einmal war über die Information eines negativen Ereignisses sogar ein „schlechtes Gewissen“ beim Kunden bemerkbar, welches ich aber sofort versuchte zu unterbinden, indem ich nochmals

---

<sup>58</sup> Ulla und Holger Meister, 2009, S. 63, Kap. 3.2.4

auf die Wichtigkeit der Rückmeldung verwies und diese keine personellen Auswirkungen mit sich bringen.

Die Dauer der Gespräche variierte zwischen 15 bis ca. 90 Minuten. Diese Unterschiede resultierten jedoch nicht vom Finden eines kritischen Ereignisses, sondern stark vom Typ des Gesprächspartners. So gelang es großteils nach einer halben Stunde das Gesprächsziel zu erreichen. Eine Erkenntnis daraus war auch, wenn sich nicht nach 30 Minuten kein Erfolg abzeichnete, dann war jede weitere Minute eigentlich fast überflüssig. Ein gesteuerter Gesprächsabschluss erfolgte trotz bereits erkannter Zielverfehlung in keinem Interview. *„Der Kunde ist König“!*

Der vorbereitete Leitfaden galt während des Gesprächs nicht als Protokoll, sondern unterstützte mich als Gesprächsführer ausschließlich dabei, nicht den „roten Faden“ zu verlieren. Die Protokollierung erfolgte handschriftlich, wobei hier versucht wurde, alle Aussagen des Kunden (auch scheinbar unwesentliche) wörtlich zu dokumentieren.

Begonnen wurde mit den Interviews im Oktober 2011 und das letzte Gespräch konnte kurz vor Weihnachten 2011 abgeschlossen werden. Nach Abschluss der Gespräche wurden die handschriftlichen Aufzeichnungen in Anlehnung an den Leitfaden digital protokolliert. Bei der Aufzeichnung von kritischen Ereignissen wurden folgende Kriterien geprüft.<sup>59</sup>

- Anbieter-Kunden-Kontakt vorhanden
- positive oder negative Kundensicht vorhanden
- Ereignis abgeschlossen
- Ausreichende Detaillierung gegeben

Bei 93% der Befragten (39 Personen) konnte das Ziel, ein kritisches Ereignis zu finden, erreicht werden. Bei den Gesprächen gab es auch Rückmeldungen über den Konzern (LFV), die natürlich ebenfalls aufgenommen wurden. Der Kunde wurde darüber informiert, diese Anregungen an entsprechender Stelle weiterzuleiten.

---

<sup>59</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 65, Kap. 3.2.4



### 5.3. Implementierung Datenbank

Die Hauptaufgabe der Datenbank lag in der Verdichtung der Daten und laufend konkrete Auskünfte über die Ergebnisse in unterschiedlicher Tiefe, je nach Interessenspartner, zu geben. Die bereits in Gebrauch befindliche Datenbank konnte dazu nicht verwendet werden. Als Basis für diese neue Datenbank wurde das Excel-Format gewählt. Damit war eine gewisse Flexibilität im Aufbau gewährleistet, die vor allem bei der Ersteinführung sicherlich von Vorteil war. Zur Verhinderung eines Single-Daseins musste auch darauf geachtet werden, dass die Kompatibilität mit bereits existierenden Werkzeugen im Managementsystem gewährleistet war. Diese waren auf der einen Seite das Kennzahlenmanagement in Form einer BSC<sup>60</sup> und in weiterer Folge das jährlich nach ISO 9001:2008 verbindlich durchzuführende MR<sup>61</sup>. Damit diese angeführten Kriterien zur Erfüllung kamen, baute die Datenbank neben verschiedenen Filterfunktionen auf folgende Datenblätter auf:

- Erfassungsblatt für kritische Ereignistechnik
- Erfassungsblatt für sequentielle Ereignistechnik
- Ergebnisblatt
- Grafikblatt

Wie bereits der Name aussagt, dient das Erfassungsblatt zur Aufnahme der Rückmeldungen der Kunden und gilt als Informationsträger auf Anwenderebene. Da im Zuge der Interviews zwei Kundentypen (siehe Abb. 5-7 und Abb. 5-8) mit zwei verschiedenen Verfahren befragt wurden, mussten nun auch zwei Erfassungsblätter erstellt werden. Folgende Eingabefelder bildeten den Umfang des Datenblatts für das Verfahren der kritischen Ereignistechnik (vgl. Block 1):

- Letzter Besuch (Schnittstelle zur Rückverfolgung Leitfadens)
- Lehrgang (mögliche Zuteilung auf Lehrbereich)
- Bereich (Administration, Ausbildung, Küche, etc.)
- Abschnitt (siehe Line of Visibility)
- Ereignis positiv oder negativ (zur Filterfunktion)
- Konkrete Kundenaussage (für Analysetätigkeiten)
- Haupt- und Untergruppe (mögliche Verdichtung der Rückmeldungen)

---

<sup>60</sup> Vgl. Robert S. Kaplan und David P. Norton, 1997, S. 65, Kap. 4.1.1.4

<sup>61</sup> Vgl. ISO/TS 16949, 2009, S. 16, Kap. 5.6

In dieses Datenblatt wurden nun die Ergebnisse aus den Interviews eingetragen und konnten nach den einzelnen Kriterien bewertet werden. Es war sicherlich zu erwarten, dass auf Grund der Vielzahl von Eingabefeldern Konflikte zwischen den einzelnen Kriterien entstehen könnten, doch zu Beginn der Erstellung wurde dies in Kauf genommen, damit nicht am Ende der Auswertung fehlende Informationen das Ergebnis gefährden. Eine Reduzierung der Daten ist immer leichter, als nicht vorhandene Details nachträglich einzupflegen.

**Abbildung 5-11: Auszug aus dem Erfassungsblatt f. sequentielle Ereignistechnik**

- Umfeld
- Umsetzung
- System
- Kompetenz

<sup>62</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 66, Kap. 3.2.4

Hauptgruppe	Untergruppe	Zufriedenheit	Unzufriedenheit	Gesamt
Umfeld				
	Fuhrpark	0%	0%	0%
	Gerätschaft	0%	0%	0%
	Lehrbehelf	0%	0%	0%
	Lehrsaal	0%	0%	0%
	Lernunterlage	0%	0%	0%
	Speisesaal	0%	0%	0%
	Übungsanlage	0%	0%	0%
	Zimmer	0%	0%	0%
	<b>Summe</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Umsetzung				
	Geschmack (Speisen)	0%	0%	0%
	Geschwindigkeit	0%	0%	0%
	Lerneffizienz	0%	0%	0%
	Pünktlichkeit	0%	0%	0%
	Reichtzeitig (Information)	0%	0%	0%
	Sauberkeit	0%	0%	0%
	<b>Summe</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Abbildung 5-12: Auszug aus dem Ergebnisblatt

Neben einer Verdichtung der Daten spielte das Ergebnisblatt noch eine zusätzliche Rolle. Es bestand die Möglichkeit die Gewichtung der einzelnen Gruppen durch den Kunden zu erkennen; das heißt, je höher der Prozentsatz der jeweiligen Gruppierung ist, desto höher ist auch die Bedeutung auf der Kundenseite.

## 5.4. Auswertung Ergebnisse

### 5.4.1. Kritische Ereignistechnik

Im Zuge der Auswertung konnten durch Mehrmeldungen letztendlich 52 kritische Ereignisse in die Datenbank aufgenommen werden. Grundsätzlich sollte die Erfassung der Ergebnisse keine größeren Fragen mit sich bringen. Diese Annahme wurde aber nicht zu Gänze bestätigt. Bei den Fragen Ereignis „positiv oder negativ“

und Mitarbeiter FWZS „ja oder nein“, waren die Bewertung immer eindeutig. Spannender verliefen schon die Zuordnungen zu einer der Untergruppen, sowie die Bewertungen, ob eine Ereignissituation „geschlossen oder offen“ war. Hier waren die Entscheidungen für mich nicht immer einfach. Es gab auch die Überlegung mit einer Untergruppe „Sonstiges“, jede Hauptgruppe zu erweitern. Dies hätte sicherlich die Bewertung erleichtert, aber einen ungewollten „Graubereich“ geschaffen und wichtige Informationen wären vielleicht unberücksichtigt geblieben. Daher musste ich im Laufe meiner Bewertungen auf Grund nicht zuordenbarer Kundenaussagen, die zwei neuen Untergruppen „Reichzeitig“ und „Anmeldung“ in die Datenbank aufnehmen.

Nach Abschluss der Eingaben zeigten sich folgende Resultate:

71% (37 Ereignisse) der gesamten Meldungen waren negativ, wobei davon mit 30% (11 Ereignisse) die Untergruppe „Sozial“ am stärksten betroffen war. Bei 63% (33 Ereignisse) der 52 Ereignisse handelte es sich um offene Situationen und bei diesen waren bei der Hälfte Mitarbeiter der FWZS beteiligt. Interessant fand ich auch, dass auf die Hälfte der 28 Untergruppen keinerlei Rückmeldungen entfielen und von diesen Nullmeldungen stammten 43% (6 Untergruppen) aus der Hauptgruppe „Umfeld“.

Folgende vier Untergruppen distanzieren sich auf Grund der Anzahl der Ereignisse (Gewichtung) stark von den Restlichen:

- Sozial 27% (14 Ereignisse)
- Lerneffizienz 17% (9 Ereignisse)
- Anmeldung 10% (5 Ereignisse)
- Lehrgangszeiten 10% (5 Ereignisse)

In weiterer Folge wurden die beiden größten Reaktionsträger (UG „Sozial“ und „Lerneffizienz“) nochmals genauer analysiert. Bei der sozialen Kompetenz waren von den 14 kritischen Ereignissen 79% (11 Ereignisse) negativ und entstanden ausschließlich bei offenen Situationen. Davon waren ebenfalls 79% (11 Ereignisse) auf das eigene Personal zurückzuführen. Die Lerneffizienz wurde von 67% (6 Ereignisse) der Kunden positiv bewertet, wobei 56% (5 Ereignisse) der 9 Situationen geschlossen waren. Die Einwirkung durch das eigene Personal war bei 44% (4 Ereignisse) gegeben.

Reflektierend von den Untergruppen auf die Hauptgruppen ergab sich zusammenfassend folgendes Ergebnis:

- 3 negative Ereignisse (6%) zum Umfeld
- 6 positive und 4 negative Ereignisse (gesamt 19%) zur Umsetzung
- 4 positive und 16 negative Ereignisse (gesamt 38%) zum System
- 5 positive und 14 negative Ereignisse (gesamt 37%) zur Kompetenz

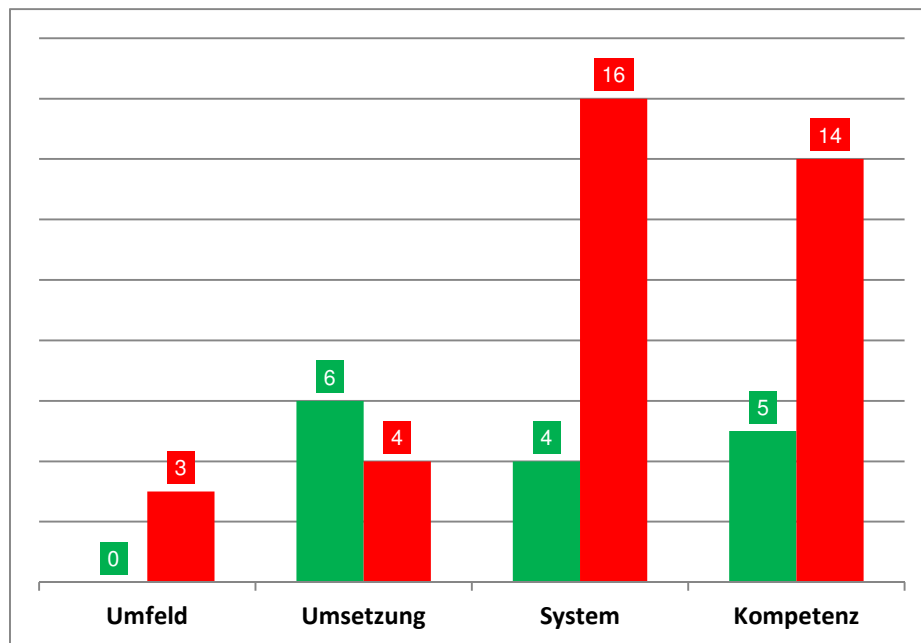


Abbildung 5-13: Einzelauswertung kritische Ereignistechnik

#### 5.4.2. Sequentielle Ereignistechnik

Die Probleme der Zuordnung die mir aus der „Kritischen Ereignistechnik“ bekannt waren, gab es durch die fünf vordefinierten Fragen bei der „Sequentiellen Ereignistechnik“ nicht. So entwickelte sich die Datenerfassung in der Datenbank fast zur Routine. Am Ende konnten die Erfahrungen von 11 Führungskräften dokumentiert werden. Von den 70 Rückmeldungen (vgl. Abb. 5-8) waren 82% (62 Ereignisse) positiv.

In der Datenbank wurde für beide Befragungen dasselbe Ergebnisblatt (vgl. Abs. 5.3.) vorbereitet. Die Zusammenführung der Ergebnisse brachte keine größeren Probleme, da bereits im Vorfeld die Fragen der sequentiellen Ereignistechnik mit den Untergruppen aus der kritischen Ereignistechnik harmonisiert wurden.

Folgende Zuordnung zu den Untergruppen ergab sich daraus:

- Lerneffizienz (HG Umsetzung)
- Anmeldung, Information und Lehrangebot (HG System)
- Entwicklung (HG Kompetenz)

Nach Verdichtung der Daten aus den Untergruppen ergab sich auf die Hauptgruppen folgendes Ergebnis:

- 12 positive Ereignisse und 1 negatives Ereignis (gesamt 19%) zur Umsetzung
- 37 positive und 5 negative Ereignisse (gesamt 60%) zum System
- 13 positive und 2 negative Ereignisse (gesamt 21%) zur Kompetenz

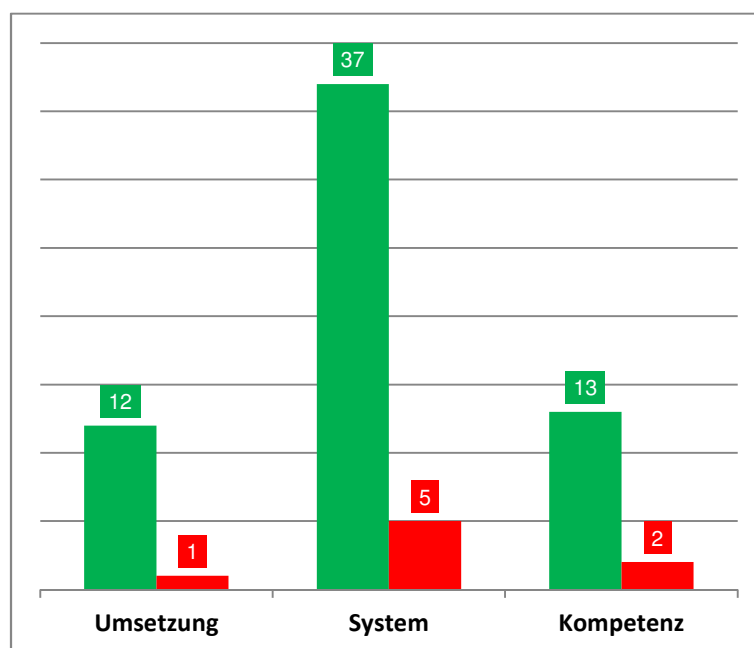


Abbildung 5-14: Einzelauswertung sequentieller Ereignistechnik

### 5.4.3. Erstellung Ergebnisblatt

Die Aufgabe des Ergebnisblatts war es, auf Führungsebene die Resultate aus beiden Befragungen gemeinsam darzustellen. Neben der Möglichkeit dieser Darstellung, konnte durch die Summierung der Anzahl an Rückmeldungen auch eine Gewichtung der einzelnen Haupt- und Untergruppen durch den Kunden ausgewiesen werden.

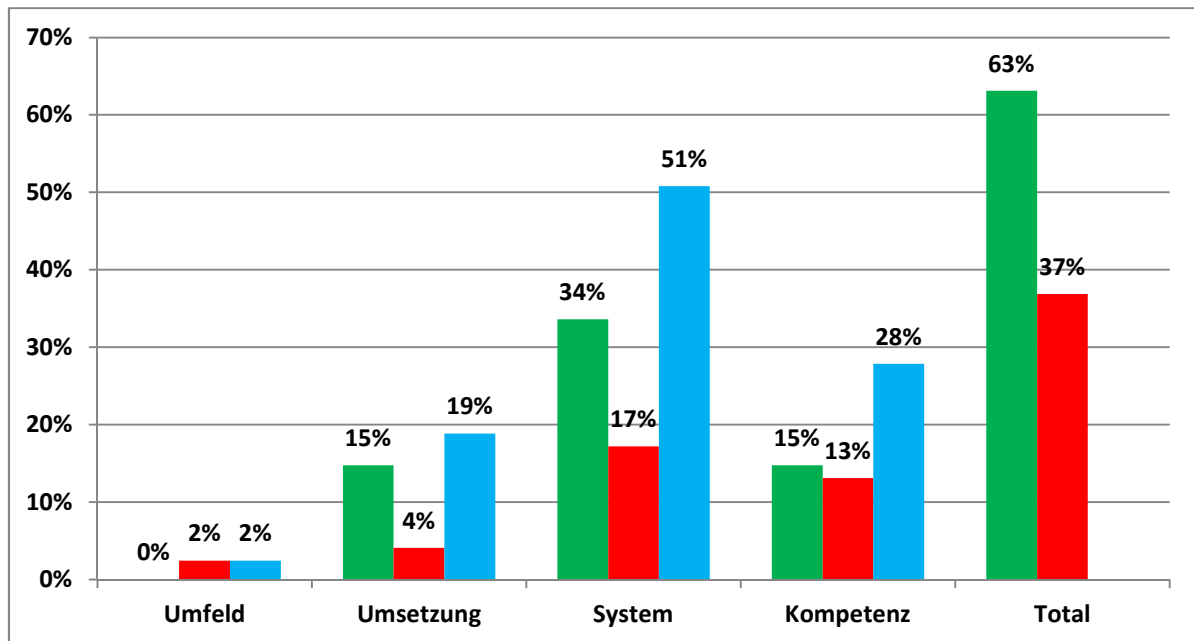


Abbildung 5-15: Gesamtauswertung Kundenzufriedenheit

Betrachtet man die Gesamtauswertung (vgl. Abb. 5-15), so zeigen die grünen Balken die positiven und die roten Balken die negativen Ereignisse. Die blauen Balken verweisen auf die Gewichtung durch den Kunden. Speziell an der Hauptgruppe „System“ erklärt, gab es 34% positive und 17% negative Rückmeldungen. Die 51% (Summe aus positiv und negativ) zeigen mit mehr als der Hälfte der Ereignisse eine sehr hohe Empfindlichkeit bzw. Gewichtung auf der Kundenseite.

Am Rande wird noch angemerkt, dass zur zahlenmäßigen Darstellung in der Gesamtauswertung die Prozentwerte gewählt wurden. Dies sollte vor ungefilterten Informationen und unnötigen Diskussionen über die Anzahl der Ereignisse vorbeugen. Anders war es bei den Einzelauswertungen (vgl. Abb. 5-13 und 5-14); hier waren die Istwerte zu den einzelnen Haupt- und Untergruppen für die operativen Tätigkeiten und eine reale Ausweisung von besonderer Wichtigkeit. Weiteres ermöglichte die Datenbank natürlich je nach Betrachtungsweise und Analyse eine Vielzahl von Filtermöglichkeiten.

#### 5.4.4. Erkenntnisse zu den Ergebnissen

Zu Beginn der Interviews war mir klar, dass die bislang durchgeführten Befragungen nicht die wahre Kundenzufriedenheit (vgl. Abb. 3-5) widerspiegelte. Das war auch der Grund dieser Arbeit. Sehr wohl erstaunt war ich aber letztendlich über den starken



negativen Anteil. Mit einer Unzufriedenheit von 37% (45 Ereignisse) hätte ich nicht gerechnet. Verglichen mit den Kano-Faktoren (vgl. Abb. 2-5) sind wir bei einem sehr hohen Kundenanteil weit entfernt von einer Begeisterung und einer daraus resultierenden Kundenbindung. Vielmehr sind einige Basisfaktoren zu überdenken und bei Bedarf zu korrigieren, um langfristig einen potentiellen Kundenverlust zu verhindern.

Sicherlich sprechen wir hier von 42 Interviews mit 122 erkannten Ereignissen. Den bisher erhaltenen Rückmeldungen von 11.000 Personen aus den Jahren 2010 und 2011 (vgl. Abs. 3.1.) gegen übergestellt, entspricht es einem geringen Anteil. Statistisch betrachtet, dürfen diese Erkenntnisse trotzdem nicht ungeachtet bleiben, sondern müssen Korrekturmaßnahmen auslösen.

Stark unterschiedlich zeigten sich die Ergebnisse der beiden ereignisorientierten Verfahren. Während die Zufriedenheit bei der „Sequentiellen Ereignistechnik“ mit 89% beachtlich gut lag, wurden bei der „Kritischen Ereignistechnik“ nur noch besorgniserregende 29% erreicht. Dieser Unterschied war vorerst sehr verblüffend, aber nach zusätzlichen Recherchen wiederum erklärend: Beide Verfahren wecken unterschiedliche Erinnerungen beim Kunden. Bei der kritischen Ereignistechnik waren es Episoden mit besonderer Bedeutung die „Augenblicke der Wahrheit“ (vgl. Abs. 5.2.) und bei der sequentiellen Ereignistechnik handelte es sich um gewöhnliche Vorgänge. Erinnerungen mit unterschiedlicher Ausprägung, doch beide Situation können Unruhe beim Kunden auslösen<sup>63</sup>. Daher war es nicht nur logisch, sondern auch richtig, beide Ergebnisse in einem Ergebnisblatt zusammenzuführen.

Der starke Anteil von Leermeldungen bei der Hauptgruppe „Umfeld“ erschien im ersten Blick ebenfalls sehr hoch. Hier lag für mich die Erklärung aber darin, dass die befragten Personen (Feuerwehrmänner und -frauen) vor allem aus der Basis kamen und bei dieser Personengruppe der Anspruch bzw. die Erwartung gegenüber der FWZS in diesem Bereich wahrscheinlich geringer war.

Das Ergebnis gehörte nun zum ersten Schritt. Eine Leistungsverbesserung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und eine effiziente Zufriedenheitsmessung in Zukunft waren nun die weiteren Ziele. Dazu wurde nun jene Untergruppe ausgewählt, in der eine hohe Unzufriedenheit mit einer starken Gewichtung

---

<sup>63</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 56, Kap. 3.2.3

erkennbar war. Dazu wurde zur besseren Visualisierung zusätzlich zum Ergebnisblatt noch eine Darstellung der Untergruppen in einem Portfolio durchgeführt. Hier sei vielleicht noch angemerkt, dass alle Untergruppen dargestellt wurden, aber auf Grund der Übereinstimmung einiger Ergebnisse kam es zu Überdeckungen. Doppelnummern ergaben sich, da sowohl die positiven, als auch die negativen Ereignisse von jeder Untergruppe abgebildet wurden.

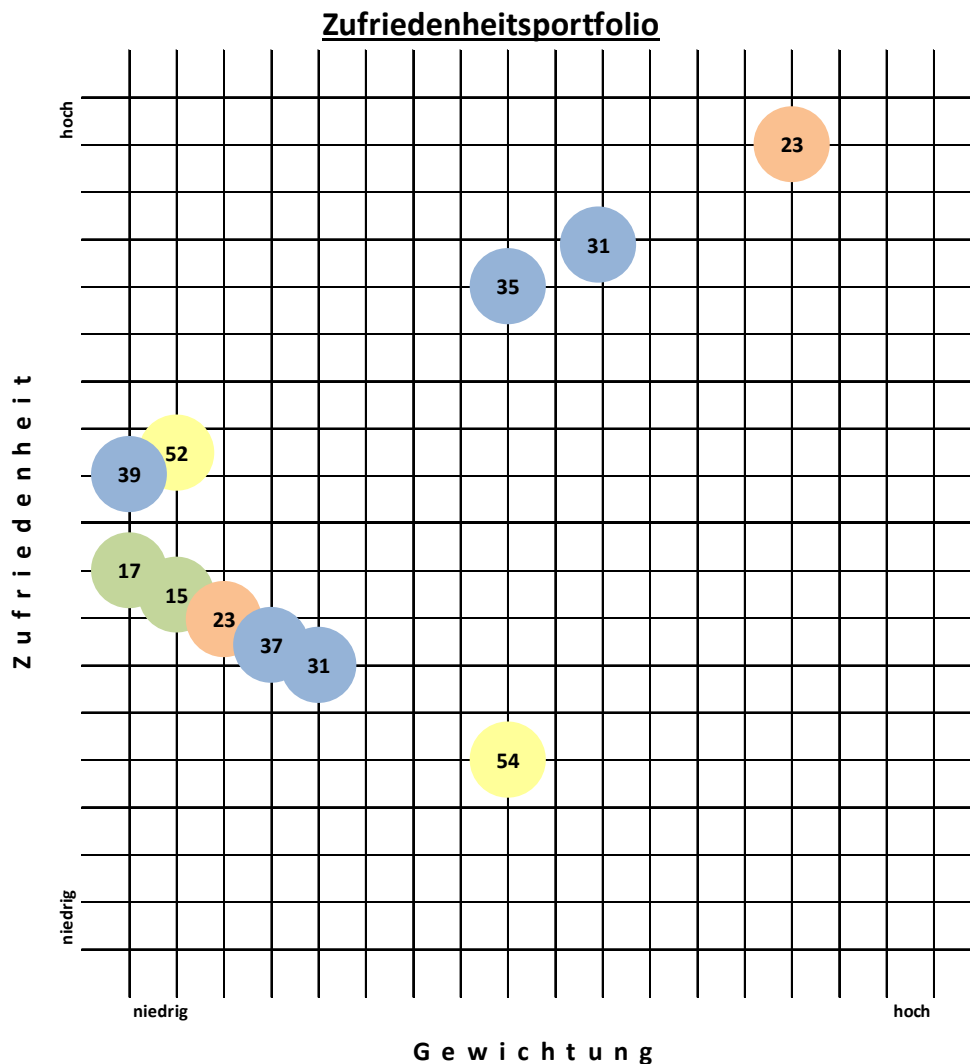


Abbildung 5-16: Zufriedenheitsportfolio

Mit Hilfe des Ergebnisblatts und einer Portfolio-Darstellung wurde nun die Untergruppe „Soziale Kompetenz“ (vgl. Abb. 5-16 Punkt Nr. 54) mit 9% (11 Ereignisse) negativen Anteil zur weiteren Bearbeitung ausgewählt. Zu erwähnen bleibt noch, dass das Hauptaugenmerk auf jene neun Situationen gelegt wurde, bei denen Mitarbeiter der FWZS beteiligt waren.

Folgende konkrete Kundenaussagen waren nun die Grundlage zur weiteren Bearbeitung:

1. *Ich habe wenig Erfahrung, da ich noch nie bei einem Einsatz dabei war! Der Ausbilder lies mich beim Einsatzbefehl im Regen stehen und das vor der ganzen Gruppe! Hätte mir mehr Unterstützung von ihm erwartet!*
2. *Mir wurde schwindlig! Wir hatten eine Einsatzübung! Es war sehr warm! Wir trugen auch die Einsatzkleidung! Weiters gab es nichts zu trinken! Eine Pause hätte schon geholfen! Getränke hätten wir schon selbst besorgt!*
3. *Der Ausbilder demonstrierte bei der Unterrichtseinheit „Verhalten in Uniform“ einen alkoholisierten Feuerwehrmann. Muss immer Alkohol mit der Feuerwehr in Verbindung gebracht werden! Feuerwehr ist nicht gleich Alkohol!*
4. *Als wir in der Gruppe versuchten Fragen zu stellen, gab es vom Referenten die Antwort: Das müsst ihr sowieso wissen! Naja! Würde ich es wissen, müsste ich nicht den Lehrgang besuchen!*
5. *Die Ausbilder äußerten sich negativ über den LFV. Das interessiert mich als Teilnehmer nicht! Interne Probleme gehören nicht an die Öffentlichkeit! Gibt es intern so große Probleme?*
6. *Mein Kamerad hätte einen Tag aus beruflichen Gründen gefehlt! Er hätte diesen natürlich bei einem anderen Lehrgang nachgeholt. Bei solchen Problemen sollte es eine soziale Lösung geben! Noch dazu eine zusätzliche Sperre wegen unentschuldigtem Fernbleibens ist eine Frechheit! Wo war hier ein unentschuldigtes Fernbleiben?*
7. *Es wäre dem Ausbilder kein Stein aus der Krone gefallen, wenn er die taktischen Zeichen nochmals erklärt hätte! Ich war sicherlich nicht der Einzige dem das Thema unbekannt war. Zumindest seine Bemerkung „das wird vorausgesetzt“ soll er für sich behalten!*
8. *Bei der Aufnahme am Info-Pult bleibt der Zivildienstler sitzen und geht nicht einmal zum Pult. Er fragt nicht, ob etwas gebraucht wird! Erst nach Aufforderung wird man bedient!*
9. *Die steirischen Feuerwehrkommandanten wurden von zwei Ausbildern der FWZS kritisiert! Ich war ein Betroffener! Solche Themen gehören nicht in den Unterricht!*

Ereignis		Konkrete Kundenaussage	Hauptgruppe	Untergruppe	Ereignissituation	
positiv	negativ				offen	geschlossen
	X	Ich habe wenig Erfahrung, da ich noch nie bei einem Einsatz war! Ausbilder hat mich im Regen stehen lassen und das vor der ganzen Gruppe! Hätte mir mehr Unterstützung erwartet!	Kompetenz	Sozial	X	
	X	Mir wurde schwindlig! Wir hatten die Einsatzübung! Es war sehr warm! Wir trugen die Einsatzkleidung! Weiters gab es nichts zu trinken! Eine Pause hätte schon geholfen!	Kompetenz	Sozial	X	
	X	Muss immer Alkohol mit der Feuerwehr in Verbindung gebracht werden! Feuerwehr ist nicht gleich Alkohol!	Kompetenz	Sozial	X	
	X	Als wir versuchten Fragen zu stellen, gab es seitens des Referenten die Antwort: Das müsst ihr sowieso wissen! Würde ich es wissen, müsste ich nicht den Lehrgang besuchen!	Kompetenz	Sozial	X	
	X	Es gab eine negative Meldung seitens der Ausbilder über den LFV (2009). Interne Probleme gehören nicht an die Öffentlichkeit!	Kompetenz	Sozial	X	
	X	Die EDV kennt immer Tricks solche Mängel zu überbrücken! Nur zu sagen, es geht nicht, ist nicht kompetent! Ich erwarte mir, dass die Referenten auf die Probleme der TN eingehen!	Kompetenz	Sozial	X	
	X	Er hätte einen Tag aus beruflichen Gründen gefehlt! Bei solchen Problemen sollte es eine Lösung geben! Die Sperre wegen unentschuldigtes Fernbleiben ist eine Frechheit!	Kompetenz	Sozial	X	
	X	Es wäre dem Ausbilder kein Stein aus der Krone gefallen, wenn er die taktischen Zeichen nochmals erklärt hätte! Zumindestens seine Bemerkung soll er für sich behalten!	Kompetenz	Sozial	X	
	X	Bei der Aufnahme am Info-Pult bleibt der Zivildienstler sitzen und geht nicht zum Pult. Fragt nicht, ob etwas gebraucht wird! Erst nach Aufforderung wird man bedient!	Kompetenz	Sozial	X	
	X	Die Feuerwehrkommandanten wurden durch 2 Ausbilder kritisiert! Ich bin ein betroffener Kommandant! Solche Dinge gehören nicht in den Unterricht!	Kompetenz	Sozial	X	
	X	Der Referent bewirbt ständig sein Buch! Einmal geht in Ordnung! Nur ständig ist zu viel!	Kompetenz	Sozial	X	
0	11	11			11	0
0%	100%				100%	0%

Abbildung 5-17: Auszug aus d. Filterung "Soziale Kompetenz" in d. Datenbank

## 6. Ermittlung Soll-Zustand

### 6.1. Erarbeitung Verbesserungspotentiale

#### 6.1.1. Durchführung Ist-Analyse

Zu Beginn musste mit einer Ist-Analyse gestartet werden. Dieser Ist-Stand wurde graphisch in einem Funktionsdiagramm<sup>64</sup> dargestellt. Mit diesem Funktionsdiagramm wurden, beginnend bei der Hauptfunktion (Aus- und Weiterbildung durchführen), die Nebenfunktionen bis auf die einzelnen Gangelemente (Handlungen) runter gebrochen. Die Gangelemente (Nebenfunktionen 3. Ordnung) beinhalten alle

<sup>64</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 78, Kap. 4.1

bekannten Handlungen bzw. Schritte, die aktuell zur Erfüllung der Hauptfunktion bzw. der höherrangigen Nebenfunktionen durchgeführt wurden.

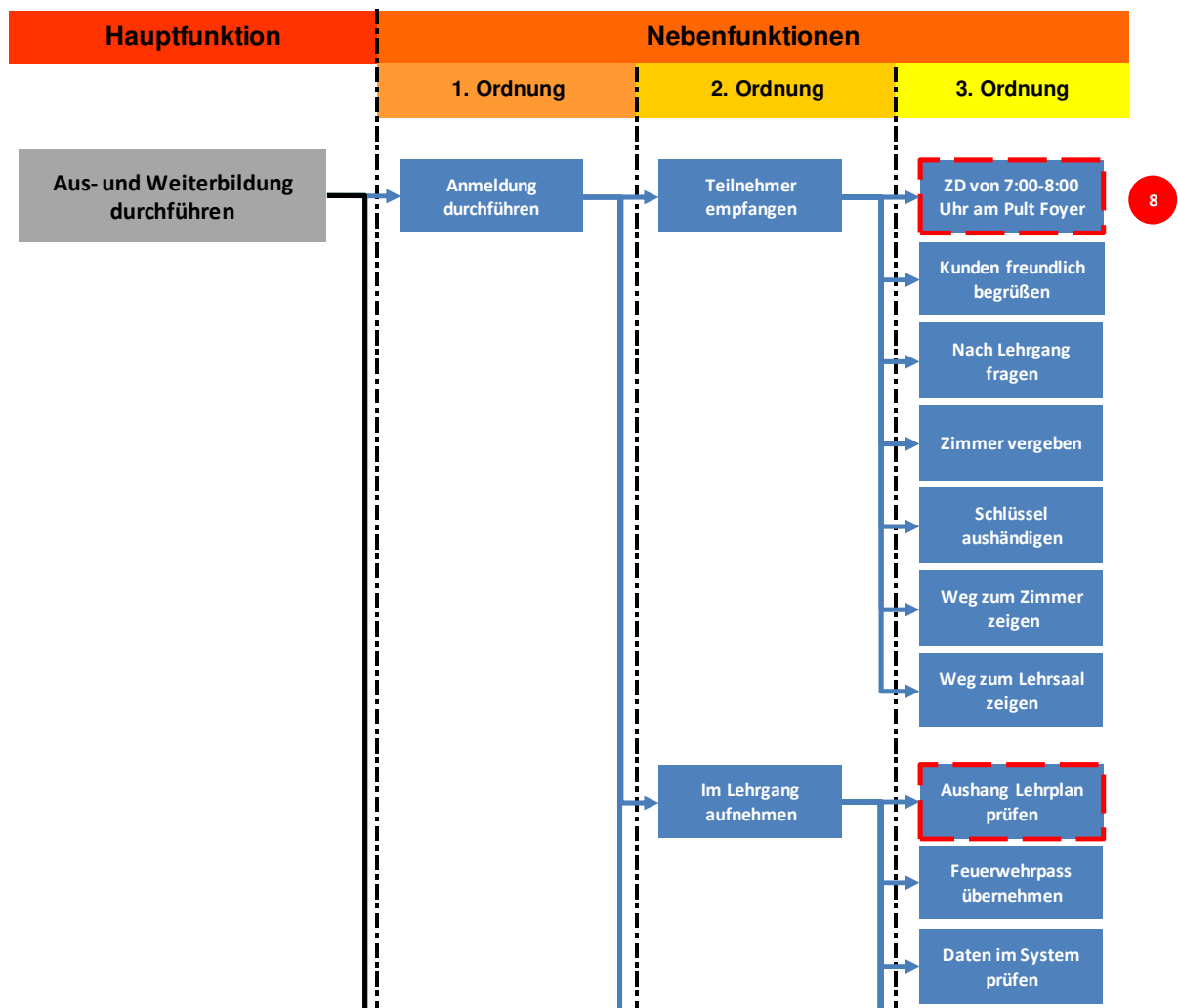


Abbildung 6-1: Auszug aus dem Funktionsdiagramm "Aus- und Weiterbildung durchführen"

Nach der Abbildung des Ist-Standes wurden die acht „Kundenreklamationen“ dahingehend verglichen. Hiermit wurde ersichtlich, ob es sich um fehlende oder sogar um vorgegebene, aber nicht gelebte Nebenfunktionen handelte. Weiters merke ich natürlich an, dass nicht alle nun fehlenden Nebenfunktionen im System eingepflegt wurden. Ansonsten würde die Gefahr der Übersystematisierung entstehen. Wir sind ein Dienstleistungsbetrieb, in dem menschliche Komponenten unsere Abläufe stark beeinflussen. Gerade hier ist ein gesunder Hausverstand mit Ausgewogenheit an Dokumentation von besonderer Wichtigkeit. Bei zu genauer Beschreibung würde dem Mitarbeiter nicht nur die notwendige Handlungsfreiheit, sondern auch die Verantwortung genommen werden und er könnte bzw. würde bei auftretenden Individualitäten nicht mehr reagieren. Man darf auch nicht vergessen,

dass alleine durch eine Beschreibung (z.B. freundlich grüßen) eine Umsetzung durch das Personal erfolgt. Aus diesem Grund wurde versucht eine Ausgewogenheit zwischen Sensibilisierung, Motivation, Schulung und Systemabbildung zu finden. Letztendlich wurden fünf, der neun kritischen Ereignisse aus der sozialen Kompetenz im System abgebildet (vgl. Abb. 6-1: rote Strichlinie). Hier wurde je nach Verwendung zwischen Handzettel und Prozessbeschreibung als Informationsträger gewählt.

Ebenso halte ich fest, dass in der Vergangenheit bei der FWZS wenig Aufmerksamkeit auf die Dokumentation solcher Nebenfunktionen gelegt wurde. Es wurden diverse Umgangsformen wahrscheinlich als selbstverständlich angesehen, oder wenig beachtet. Vielmehr wurde das Augenmerk auf Ausbildungsunterlagen und das Vorhandensein der Fahrzeug- und Gerätetechnik (vgl. Gewichtung von 2%) gerichtet. Vergleicht man aber mit der Herstellung von Produkten, so haben gewisse Dokumentationen sicherlich ihre Berechtigung. Auch dort werden zur Sicherstellung einer gleichbleibenden Produktqualität, z.B. Arbeitsanweisungen zur Erzeugung gleicher Tätigkeiten und Abläufen angewendet und die negativen Kundenaussagen aus den Befragungen zeigen demonstrativ einen Mangel auf dieser Ebene.

### *6.1.2. Festlegung von Maßnahmen*

Zur leichten Handhabung und zur besseren Verfolgung der Maßnahmen wurden alle 37 negativen Kundenaussagen aus dem Ergebnisblatt in den systemüblichen Maßnahmenplan aufgenommen. Mit diesem Formular lässt sich durch Terminvorgaben und das Vergeben von Verantwortlichkeiten, die Umsetzung nach PDCA (siehe Seite 16) beschleunigen. Die Erarbeitung der Maßnahmen erfolgt in einem Team im Qualitätszirkel (siehe Seite 16). Sollten dabei die Maßnahmen auf Grund von anfallenden Kosten oder der Zeitraum zur Umsetzung die internen Schwellwerte überschreiten, werden diese zur weiteren Abwicklung in das Projektmanagement übergeleitet. In der weiteren Bearbeitung richten wir wieder das Augenmerk, auf Grund der erkannten Gewichtung, auf die neun negativen Rückmeldungen aus der „Soziale Kompetenz“. Diese Maßnahmen wurden zur rascheren Fortführung vorrangig von mir allein erarbeitet.

Folgende Maßnahmen konnten zu den neun Kundenaussagen (siehe Abs. 5.4.4.) erarbeitet werden:

1. *Einbindung der Teilnehmer ist wesentlich für einen Lernerfolg. Dies soll aber in Einverständnis mit dem Teilnehmer erfolgen. Der Teilnehmer ist bei der Durchführung bei Bedarf zu unterstützen. Ein allgemeiner Handzettel für Einsatzübungen ist zu erstellen. Die Ausbilder sind zu schulen.*
2. *Die Pausengestaltung ist, wenn möglich, an die Wetterverhältnisse bzw. Temperaturen anzupassen. Für ausreichend Flüssigkeit ist zu sorgen. Ausbilder sind auf diese Thematik zu sensibilisieren. Allgemeiner Handzettel für Einsatzübungen (vgl. Maßnahme 1) ist zu erstellen.*
3. *Ausbilder auf das Thema „Alkohol und Uniform“ sensibilisieren. Auf Grund der Sensibilität des Themas ist für diese Unterrichtseinheit ein spezieller Handzettel zur Durchführung zu erstellen.*
4. *Bislang war das Eingehen auf Fragen von der Kompetenz des jeweiligen Referenten oder Ausbilders abhängig. Zur Verringerung dieser Individualität wird eine Schulung durchgeführt. Eine Erstellung einer allgemeinen Richtlinie über Umgangsformen mit Kunden wird geprüft.*
5. *Negative Äußerung mit den betroffenen Ausbildern besprechen. Gründe und Auslöser der Äußerung hinterfragen. Die Ausbilder sind auf die Auswirkung zu sensibilisieren. Verwarnung bei nochmaligem Vorfall aussprechen.*
6. *Bisher erfolgte die Entscheidung über einen Lehrgangsausschluss subjektiv und ohne festgelegte Freigabeprozedere. Der Ausschluss von Teilnehmern beim Lehrgang erfolgt in Zukunft ausschließlich nach definierten Kriterien und die Freigabe durch die Schulleitung ist erforderlich. Die Festlegung erfolgt in der bestehenden Prozessbeschreibung „Lehrveranstaltungsaufnahme“. Die Ausbilder sind auf Festlegung zu schulen!*
7. *siehe Maßnahme Nr. 4*
8. *Verlegung der Aufnahme vom Info-Pult zum Pult im Foyer. Dadurch ist eine bessere, zentrale Einsehbarkeit gegeben. Eine Prozessbeschreibung ist für "Teilnehmer empfangen" zu erstellen! Die Zivildienen sind auf Vorgaben zu schulen.*
9. *siehe Maßnahme Nr. 5*

Konkrete Kundenaussagen	Status	Maßnahme	Verantwortlich	bis wann
Erläuterung des Themas	1/2	Beschreibung der erforderlichen Maßnahme	Wer	TT.MM.JJ
Ich habe wenig Erfahrung, da ich noch nie bei einem Einsatz dabei war! Der Ausbilder lies mich beim Einsatzbefehl im Regen stehen und das vor der ganzen Gruppe! Hätte mir mehr Unterstützung von ihm erwartet!	1	Einbindung der Teilnehmer ist wesentlich für einen Lernerfolg. Dies soll aber in Einverständnis mit den Teilnehmer erfolgen. Teilnehmer bei der Durchführung unterstützen! Handzettel für Einsatzübungen erstellen. Ausbilder schulen!	Plank	30.03.12
Mir wurde schwindlig! Wir hatten eine Einsatzübung! Es war sehr warm! Wir trugen auch die Einsatzkleidung! Weiters gab es nichts zu trinken! Eine Pause hätte schon geholfen! Getränke hätten wir schon selbst besorgt!	1	Pausengestaltung an das Wetter bzw. Temperaturen anpassen! Für ausreichend Flüssigkeit sorgen! Ausbilder auf dieses Thema sensibilisieren! Handzettel für Einsatzübungen erstellen!	Reiter	03.02.12
Der Ausbilder demonstrierte bei der Unterrichtseinheit „Verhalten in Uniform“ einen alkoholisierten Feuerwehrmann. Muss immer Alkohol mit der Feuerwehr in Verbindung gebracht werden! Feuerwehr ist nicht gleich Alkohol!	1	Ausbilder auf dieses Thema sensibilisieren! Auf Grund der Sensibilität des Themas wird für diese Unterrichtseinheit ein Handzettel zur Durchführung erstellt!	Grain Hafner	02.03.12
Als wir in der Gruppe versuchten Fragen zu stellen, gab es vom Referenten die Antwort: Das müsst ihr sowieso wissen! Naja! Würde ich es wissen, müsste ich nicht den Lehrgang besuchen!	1	Bislang war das Thema von der Kompetenz des jeweiligen Referenten oder Ausbilder abhängig. Zur Verringerung dieser Individualität wird eine Schulung durchgeführt. Eine Erstellung einer allgemeinen Handlungsvorgabe wird geprüft!	Grain	30.03.12
Die Ausbilder äußerten sich negativ über den LFV. Das interessiert mich als Teilnehmer nicht! Interne Probleme gehören nicht an die Öffentlichkeit! Gibt es intern so große Probleme?	1	Kritisches Ereignis mit den betroffenen Ausbildern besprechen! Gründe hinterfragen. Ausbilder auf die Auswirkung sensibilisieren!	Grain	02.03.12
Mein Kamerad hätte einen Tag aus beruflichen Gründen gefehlt! Er hätte diesen natürlich bei einem anderen Lehrgang nachgeholt. Bei solchen Problemen sollte es eine soziale Lösung geben! Noch dazu eine zusätzliche Sperre wegen unentschuldigtem Fernbleibens ist eine Frechheit! Wo war hier ein unentschuldigtes Fernbleiben?	1	Bisher erfolgte die Entscheidung nach Ausbilder individuell. Der Ausschluss von Teilnehmern beim Lehrgang erfolgt in Zukunft ausschließlich durch Schulleitung! Die Festlegung erfolgt in der bestehenden Prozessbeschreibung "Lehrveranstaltungsaufnahme"! Ausbilder auf Festlegung schulen!	Plank	02.03.12

Abbildung 6-2: Auszug aus dem Maßnahmenplan

Die positiven Ergebnisse wurden ebenfalls analysiert und werden als Information bzw. als Lob an die Mitarbeiter weitergegeben. Damit sollen die eigenen Mitarbeiter nicht nur motiviert, sondern noch stärker auf diverse Themen sensibilisiert werden, um bei Bedarf eine Überleitung auf ähnliche Bereiche zu ermöglichen.

## 6.2. Zukünftige Messung der Kundenzufriedenheit

### 6.2.1. Systematik der Messung

Auf Grund der bisher erlangten Erkenntnisse sind für mich folgende Kriterien für eine vernünftige Messung der Kundenzufriedenheit in Zukunft von besonderer Bedeutung:

- Erfassung der realen Kundenzufriedenheit
- geringe Schwierigkeit bei der Durchführung
- annehmbarer Aufwand bei der Durchführung



- Möglichkeit einer effizienten Datenverdichtung
- Festlegung von Grenzen zur rechtzeitigen Einleitung von Korrekturmaßnahmen

Grundsätzlich werden jährlich ca. 320 Feuerwehr-Lehrgänge mit über 6.000 Teilnehmern durchgeführt. Auf dieses Segment sollte sich auch in naher Zukunft unser Fokus richten. Dahingehend könnten monatlich mindestens fünf Interviews (ereignisorientiert und/oder sequentiell) geführt, und alle weiteren Teilnehmer mit einem Fragebogen am Ende des Lehrgangs befragt werden, wobei beim Fragenbogen eine geschlossene Fragestellung vorgesehen ist. Die offene Fragestellung soll auf Grund des hohen Anteils der nicht verwendbaren Aussagen (vgl. Abs. 3.1.) und einer möglichen Fehlinterpretation zukünftig vermieden werden. Wesentlich bei diesem Fragebogen soll auch sein, dass er leicht verständlich ist und das Ausfüllen nur eine geringe Zeit in Anspruch nimmt. Der Grund liegt natürlich darin, dass durch komplizierte Verfahren beim Kunden nur Desinteresse auslöst wird und dies wiederum nur leere Zettel oder Falschmeldungen verursacht.

Aus einem Mix von ereignisorientierten (offene Fragestellung) und multiattributiven (geschlossene Fragestellung) Verfahren sollen sich die zukünftigen Messungen zusammensetzen. Folgende Mischung an Werkzeugen wäre angedacht:

1. Interview mit einem Teilnehmer wöchentlich
2. Interview mit einer Führungskraft monatlich
3. Befragung mit Fragebogen mit jedem Teilnehmer am Ende des Lehrgangs
4. Interview bei Pilot- und Sonderlehrgängen

In der vorangegangenen Aufstellung ist unter Punkt 4 ebenfalls ein drittes Interview angeführt. Dies hat den Grund, dass bisher bei Pilotlehrgängen (Evaluierung) und Sonderlehrgängen (Spezialpublikum) immer Feedbackrunden durchgeführt wurden, aber diese Informationen nicht systematisch aufbereitet wurden. Vor allem bei diesen Veranstaltungen hat man auf Grund des frühen Stadiums einer Lehrgangseinführung oder der speziellen Teilnehmer, sehr gut und effizient die Möglichkeit, Verbesserungspotentiale zu finden.

Mit diesen vier Werkzeugen könnten nun jährlich mindestens 60 Interviews und über 5.000 Befragungen durchgeführt werden. Diese Daten würden wiederum zur Verdichtung in die bereits verwendete Datenbank gelangen. Eine Veränderung der

Haupt- und Untergruppen in der Datenbank sollte in diesem Jahr noch nicht erfolgen, damit Veränderungen erkennbar und die Ergebnisse vergleichbar bleiben. Zusätzlich sind Zielvorgaben zu definieren, um einerseits unserem Managementsystem zu entsprechen und andererseits, bei möglicher Verschlechterung Korrekturmaßnahmen auszulösen. Hier sollten aber vorerst bis Juni 2012 die Ergebnisse dokumentiert und mit den Erkenntnissen daraus die Zielvorgaben definiert werden. Diese Evaluierung soll einen vernünftigen Grad zwischen keiner und einer zu häufigen Korrektur schaffen.

Personell könnten die Interviews vorerst von den Ausbildungsoffizieren und den Teamleitern (7 Personen) der FWZS Steiermark durchgeführt werden, wobei darauf zu achten ist, dass keine Befangenheit des Interviewführers durch seine eigene Referententätigkeit gegeben ist. Ebenfalls sollten die Interviews im eigenen Haus abgehalten werden. Hiermit ist zwar die Neutralität der Interviews (vgl. 5.2.2.) gefährdet, aber aus Gründen der Kosten und des Aufwands können zurzeit keine anderen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Es könnte aber durch professionelle Schulung der Interviewführer die Personenkomponente verbessert werden. Zusätzlich wird die Kundenzufriedenheit der FWZS auf der Agenda bei der nächsten Klausur des LFV (April 2012) stehen, wo neben der Präsentation der Ergebnisse eine zusätzliche Befragung mit einem Profi als Interviewer bei den Freiwilligen Feuerwehren vor Ort von mir vorgeschlagen wird. Diese Vorgangsweise hätte den Vorteil, die Ergebnisse unserer Interviews mit jenen der neutralen Interviewer (identische Datenverdichtung) vergleichen zu können. Dies würde bei einer Übereinstimmung die Bestätigung zur richtigen Vorgangsweise bringen bzw. bei markanten Unterscheidungen eine zukünftige Fehlinterpretationen vorbeugen.

Langfristig steht für mich noch zur Debatte, die Interviews in den Bereich des Qualitätsmanagements zu transferieren. Im Unternehmen ist zukünftig geplant, eine eigene Stabsstelle in die Aufbaustruktur zu integrieren. Dies würde den neutralen Zugang verbessern und dieses Thema würde sehr gut in dieses Ressort passen. Der zeitliche Aufwand ist natürlich zu prüfen, sollte aber mit maximal sechs Stunden Interviewzeit im Monat kein Problem darstellen.

### 6.2.2. Werkzeuge zur Messung

Zur Durchführung der *Interviews mit den Teilnehmern* (Punkt 1) könnte wiederum derselbe Leitfaden (siehe Anhang I), wie bereits bisher benutzt, seine Anwendung finden. In Zukunft sollte ausschließlich der Fragenblock 1 zum Einsatz gebracht werden. Das neuerliche Nutzen dieser Fragenstruktur wird damit begründet, dass bereits bei der ersten Interviewrunde, trotz keiner Erfahrung des Interviewers, bei 93% der Befragten ein kritisches Ereignis geweckt wurde und somit eine sehr hohe Effektivität der Methode erkennbar war.

Bei den zukünftigen *Interviews mit den Führungskräften* (Punkt 2) sollten beim Leitfaden natürlich wiederum beide Fragenblöcke Verwendung finden. Dieser wurde aus der Erfahrung der letzten Interviews um zwei neue Fragen erweitert und die Fragestellung, sowie die Reihenfolge ein wenig korrigiert. Vielmehr war aus den Erkenntnissen der letzten elf Interviews dieser Art nicht erforderlich. Folgende zwei Fragen wurden in den Leitfaden aufgenommen:

- Wie finden Sie unsere Informationen auf unserer Homepage?
- Wo sehen Sie aus ihrer Sicht noch Potentiale bei der FWZS?

Wie finden Sie die unsere Informationen auf der Homepage (Anzahl, Aktualität, etc.)? ➤
Wo sehen Sie aus ihrer Sicht noch Potentiale bei der FWZS? ➤

Abbildung 6-3: Auszug aus dem Leitfaden für Interview mit Führungskräfte

Weiters merke ich noch an, dass bei einem stockenden Start des Gesprächs, hier sicherlich als „warm up“ auch mit Fragenblock 2 begonnen werden könnte.

Trotz ähnlicher Vorgänge wurden für beide Interviews (Teilnehmer und Führungskraft) zwei unterschiedliche Formulare gestaltet. Damit sollen Unklarheiten oder sogar einer falschen Nutzung vorgebeugt werden, da zukünftig doch mehr Personen als Interviewer tätig wären. Die letzte Frage in den beiden Leitfäden „Gibt es noch etwas, dass Sie ansprechen wollen?“ schaffte in der Vergangenheit bei der Zuordnung in die Datenbank ständig einen starken Graubereich; trotzdem sollte vorerst diese Frage weiter an die Gesprächspartner gestellt werden. Diese Frage

kann beim Finden von unbekannten Berührungspunkten und neuen Fragen unterstützen.

Eine größere Herausforderung brachte sicherlich die Zusammenstellung des *Fragebogens für jeden Teilnehmer* (Punkt 3). Hier wird in erster Linie die Basiszufriedenheit hinterfragt und die wichtigsten bisher erkannten Mängel mussten in diesem Formular als Frage auftauchen. Für die in der sozialen Kompetenz erkannten Mängel (vgl. 6.1.2.) und dadurch eingeführte Gangelemente werden zukünftig wie folgt in ihrer Erfüllung überprüft:

- (1) Wie wurden Sie in die Ausbildung eingebunden?
- (2) Wie wurden Sie durch die Referenten oder Ausbilder unterstützt?
- (4) Wie wurde auf Ihre Fragen eingegangen?
- (8) Haben Sie sich in unserem Hause zu Recht gefunden?

Als Basis für die Formulierung der weiteren Fragen, wurden nun weitere negative Rückmeldungen der Kunden, sowie die Kontaktpunkte aus der Line of Visibility berücksichtigt. Das Ziel lag darin die Qualität der Hauptfunktion und der kompletten Nebenfunktionen in einer kompakten Form in den Fragenkatalog einzubinden. Nach intensiver Prüfung wurden nun weitere acht Fragen zur Erreichung dieses Vorhabens in das Formular aufgenommen:

- Wie bewerten Sie unsere fachliche Kompetenz in der Ausbildung?
- Wie beurteilen Sie unsere Lernunterlagen? Mussten Sie Fehler darin erkennen? Wenn ja, wo?
- Wurden aus Ihrer Sicht die Unterrichtseinheiten effizient im Sinne der Ausbildung genutzt?
- Sehen Sie sich in der Lage das Erlernte in Zukunft umzusetzen?
- Wie lang ist für Sie die ideale Pausenzeit?
- Wie bewerten Sie unsere Küche?
- Gebotener Komfort im Haus?
- Wie bewerten Sie unsere Mitarbeiter?

Zusätzlich zu den zwölf ausgewählten Fragen, bestand noch die Möglichkeit bei den Antworten zwischen einer Ein- bzw. Zweikomponenten-Variante zu wählen und dadurch den Informationsgehalt zu steigern. Daher wurden folgende Antwortmöglichkeiten bei diesem Multi-attributiven-Verfahren eingebaut:<sup>65</sup>

- indirekt-einstellungsorientiert
- direkt-einstellungsorientiert
- direkt-zufriedenheitsorientiert

<b>1</b>	<b>Haben Sie sich in unserem Haus zu Recht gefunden?</b>	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein
<b>2</b>	<b>Wie lang ist für Sie eine ideale Pausenzeit?</b>	<input type="radio"/> 10 Minuten	<input type="radio"/> 15 Minuten
		<input type="radio"/> 20 Minuten	<input type="radio"/> passt genau
<b>3</b>	<b>Wie wurden Sie in die Ausbildung eingebunden?</b>	<input type="radio"/> gar nicht	<input type="radio"/> zu wenig
		<input type="radio"/> geht so	<input type="radio"/> passt genau
<b>4</b>	<b>Wie wurden Sie durch die Referenten oder Ausbilder unterstützt?</b>	<input type="radio"/> gar nicht	<input type="radio"/> zu wenig
		<input type="radio"/> geht so	<input type="radio"/> passt genau
<b>5</b>	<b>Wie wurde auf Ihre Fragen eingegangen?</b>	<input type="radio"/> gar nicht	<input type="radio"/> zu wenig
		<input type="radio"/> geht so	<input type="radio"/> passt genau

Abbildung 6-4: Auszug aus dem Fragebogen für jeden Teilnehmer

Des Weiteren wurde der Fragebogen mit einleitenden Worten (siehe Anhang K) begonnen. Hiermit sollte der Teilnehmer motiviert werden, das Ausfüllen mit besonderer Sorgfalt durchzuführen. Es wird in der ersten Zeit sicherlich einer genaueren Kontrolle bedürfen, ob die Fragestellungen und vor allem die Antwortmöglichkeiten zu keinen Schwierigkeiten oder Fehlinterpretationen beim Teilnehmer führen. Hierzu ist sicherlich vor Beginn des Ausfüllens vom Lehrgangsleiter eine Erklärung zur Systematik abzugeben. Natürlich sollte auch hier zum Verdichten der Daten eine Datenbank eingesetzt werden. Dazu könnte nach erfolgter Anpassung der Eingabefelder und Korrektur der bekannten Probleme aus

<sup>65</sup> Vgl. Ulla und Holger Meister, 2009, S. 49-51, Kap. 3.2.2

der Ampelsystematik (vgl. Abbildung 3-3) die vorhandene Datenbank vom letzten Jahr verwendet werden. Auch bei dieser Datenbank sollte nach Programmierung von Filtermöglichkeiten eine Verdichtung nach Zeiträumen und Lehrgangsarten möglich sein. Der Festlegung neuer Zielvorgaben bedarf auch hier eine ausreichende Anzahl von Ergebnisse. Erst nach Erhalt dieser kann hier eine genaue Evaluierung erfolgen.

Die letzte Art der Befragung für die zukünftige Messung der Kundenzufriedenheit richtet sich an die Teilnehmer von Pilot- und Sonderlehrgängen und soll als Interview (Punkt 4) in der Gruppe geführt werden. Hierbei hat der Interviewer die Aufgabe an Hand eines vorgegebenen Leitfadens die Zufriedenheit der Gruppe zu erfragen und diese zu dokumentieren. Die Dokumentation besteht zum Teil aus Kundenaussagen und einer zusätzlichen Bewertung des Gesprächsführers nach vordefinierten Kriterien; die an Hand dieser Kriterien festgelegten Punkte werden zum Schluss zu einer Gesamtzufriedenheit summiert. Das Hauptaugenmerk dieser Befragung richtet sich vor allem auf fachliche Themen bei der Spezialveranstaltung. Folgende sechs Fragen wurden in Blickrichtung zur Hauptfunktion definiert:

1. Hat der Lehrgang Ihre Erwartungen erfüllt?
2. Wie empfanden Sie die zeitliche Gestaltung des Lehrgangs?
3. Wie bewerten Sie die Lerninhalte?
4. Konnten Sie von den Referenten und Ausbildern fachlich überzeugt werden?
5. Waren Sie mit der angewandten Methodik und Didaktik zufrieden?
6. Sind die Lernunterlagen angemessen?

Interessant wäre hier möglicherweise eine zweistufige, indirekt-zufriedenheitsorientierte Qualitätsmessung gewesen, doch mit einer Befragung vor und nach der Veranstaltung war für mich letztlich doch der Aufwand zu hoch. Weiteres wäre bei eintägigen Lehrgängen die Zunahme der administrativen Zeit gegenüber der reinen Ausbildungszeit proportional zu hoch gewesen und hätte bei einigen Teilnehmern sicherlich ein „Kopf schütteln“ ausgelöst.

### Für Pilot- und Sonderlehrgänge:

Lehrgang:		Anzahl Teilnehmer:	
Datum:		Dauer:	
<b>1 Hat der Lehrgang Ihre Erwartungen erfüllt?</b>			
konkrete Kundenaussagen:			
unzufrieden (0 Punkte)	zufrieden (5 Punkte)	begeistert (10 Punkte)	Punkte
<b>2 Wie empfanden Sie die zeitliche Gestaltung des Lehrgangs?</b>			
konkrete Kundenaussagen:			
unzufrieden (0 Punkte)	zufrieden (5 Punkte)	begeistert (10 Punkte)	Punkte
<b>3 Wie bewerten Sie die Lerninhalte?</b>			
konkrete Kundenaussagen:			

Abbildung 6-5: Auszug aus dem Leitfaden für Interview bei Pilot- und Sonderlehrgängen

Die Verdichtung der Daten in einer Datenbank ist hier nicht vorgesehen. Das Ergebnis bei Pilotlehrgängen sollte als Bestandteil der Entwicklung in die Evaluierungsunterlagen einfließen und jenes der Sonderlehrgänge sollte bei einer Nichterreichung der festgelegten Vorgaben im Korrekturprozess die weiteren Maßnahmen durchlaufen.

### **6.3. Weitere Vorgehensweise (Ausblick)**

Mit diesen vier Werkzeugen und den beiden Datenbanken sollte, eingebettet in das Managementsystem, nun ein durchführbarer Befragungsmix (Soll-Zustand) für die Messung der realen Kundenzufriedenheit der FWZS Steiermark vorhanden sein. Für das weitere Vorgehen wurden Rahmenbedingungen und eine durchführbare Basis geschaffen. Da das Thema Kundenzufriedenheit sicherlich grenzenlos ist und es in Zukunft durch kritische Kundenaussagen und einer größeren Erfahrung wiederum zu Anpassungen kommen wird, sollte in Anbetracht der Ist-Situation, der aufgezeigten Möglichkeiten und der vorhandenen Potentiale, sowie der Maßnahmenvorschläge ein klarer Schwerpunkt auf die Umsetzung gelegt werden. Eine Einführung bzw. Fortführung obliegt nun der Führungsebene.



## Befragung zur Zufriedenheit bei Veranstaltungen

Zutreffendes bitte ankreuzen!!

### 1 Wie erfolgt die Befragung?

- a) keine vorgesehen
- b) mit Fragebogen
- c) durch Einzelgespräch
- d) durch Gruppengespräch


### 2 Wer wird befragt?

- a) der Teilnehmer
- b) die Feuerwehr bzw. der Dienstgeber
- c) das Bezirksfeuerwehrkommando
- d) Kombination aus a) bis c)


### 3 Wann erfolgt die Befragung?

- a) mit Formular im Anschluss an die Veranstaltung
- b) das Formular wird zugesandt
- c) Online im Anschluss an die Veranstaltung
- d) Online zu einem späteren Zeitpunkt


### 4 Wie erfolgt die Fragestellung?

- a) offene Fragestellung
- b) geschlossene Fragestellung
- c) Kombination aus a) und b)
- d) freie Meinungsäußerung (keine spezielle Fragestellung)


## 5 Die Ergebnisse aus der Befragung dienen

- a) zur Dokumentation
- b) zur Prozessbeurteilung
- c) zur kontinuierlichen Verbesserung
- d) dem Benchmark


## 6 Wieviele Teilnehmer wurden letztes Jahr befragt?

- a) 100%
- b) 75% - 100%
- c) 50% - 75%
- d) < 50%


## 7 Wie hoch war der Rücklauf aus der Befragung im letzten Jahr?

- a) > 75%
- b) 50% - 75%
- c) 25% - 50%
- d) < 25%

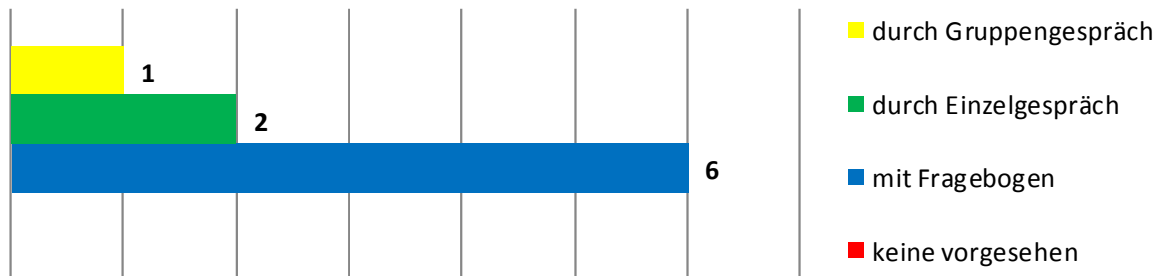

## 8 Was ich noch sagen wollte!

--

**Danke für Deine Mithilfe!!!**

## Ergebnis Benchmark LFS Österreich und Südtirol

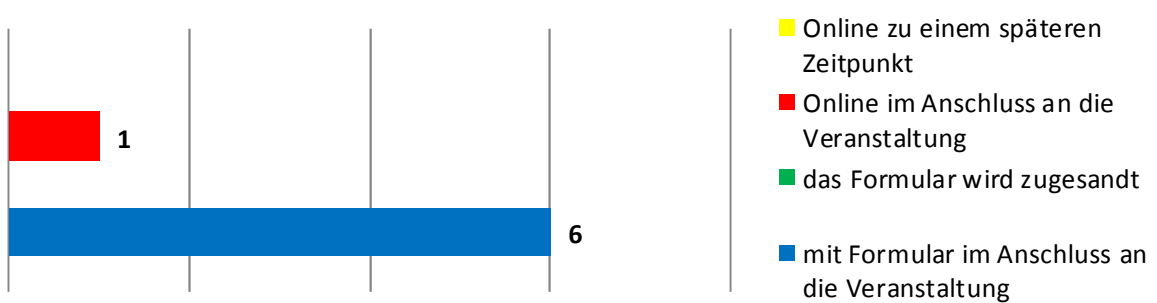
### 1 Wie erfolgt die Befragung?



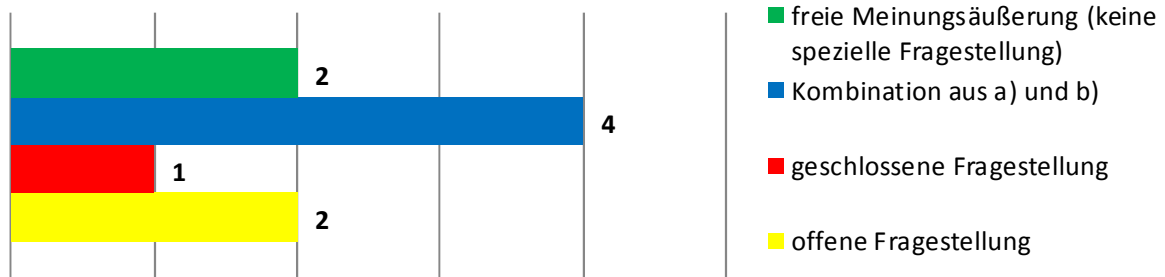
### 2 Wer wird befragt?



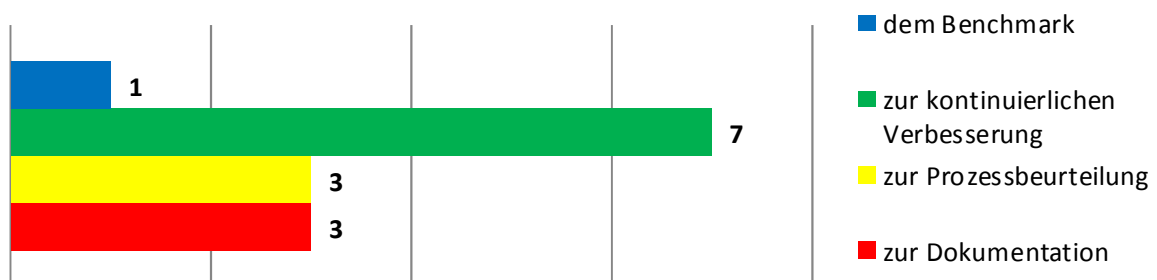
### 3 Wann erfolgt die Befragung?



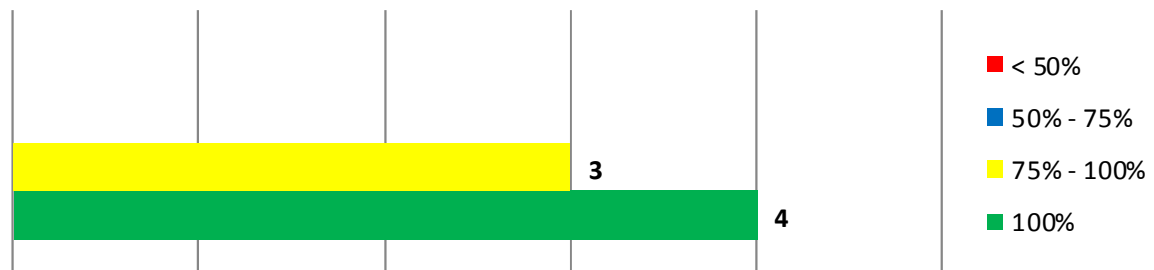
#### 4 Wie erfolgt die Fragestellung?



#### 5 Die Ergebnisse aus der Befragung dienen



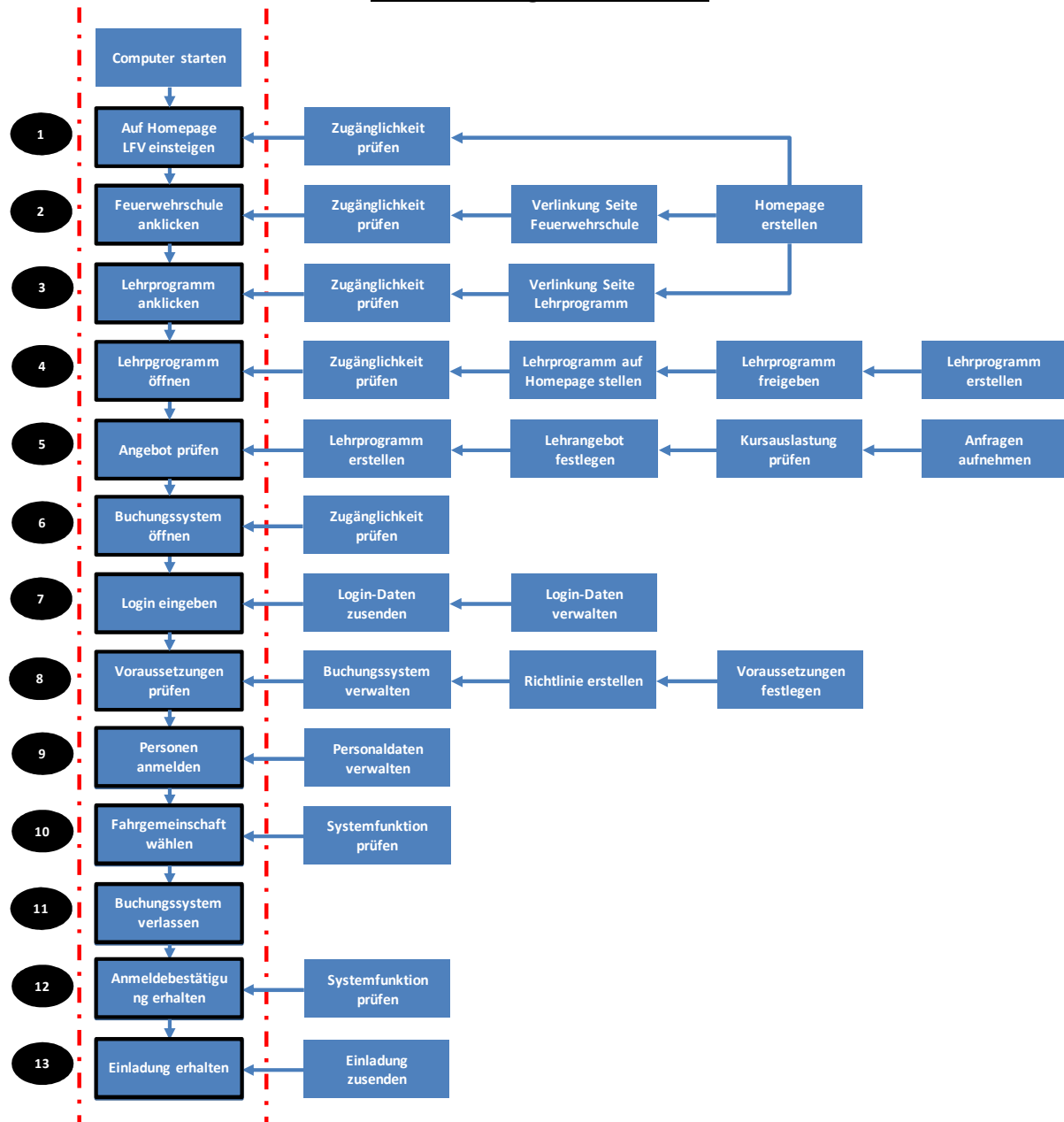
#### 6 Wieviele Teilnehmer wurden letztes Jahr befragt?



#### 7 Wie hoch war der Rücklauf aus der Befragung im letzten Jahr?



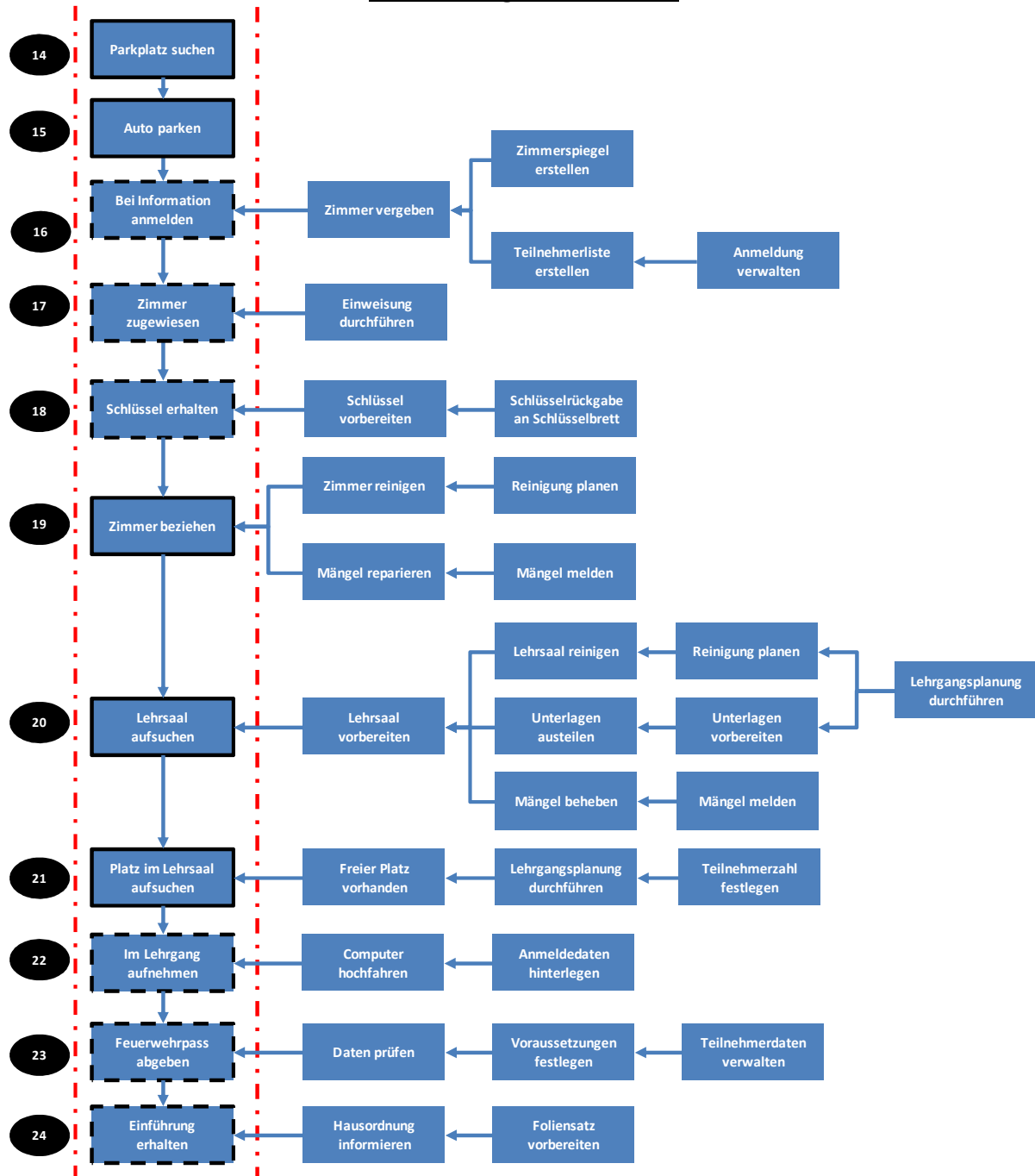
## Kursbuchung durchführen



### Legende:

- - - Line of Visibility
- - - Situativ-offene Beziehung
- ▭ Situativ-geschlossene Beziehung
- Elemente

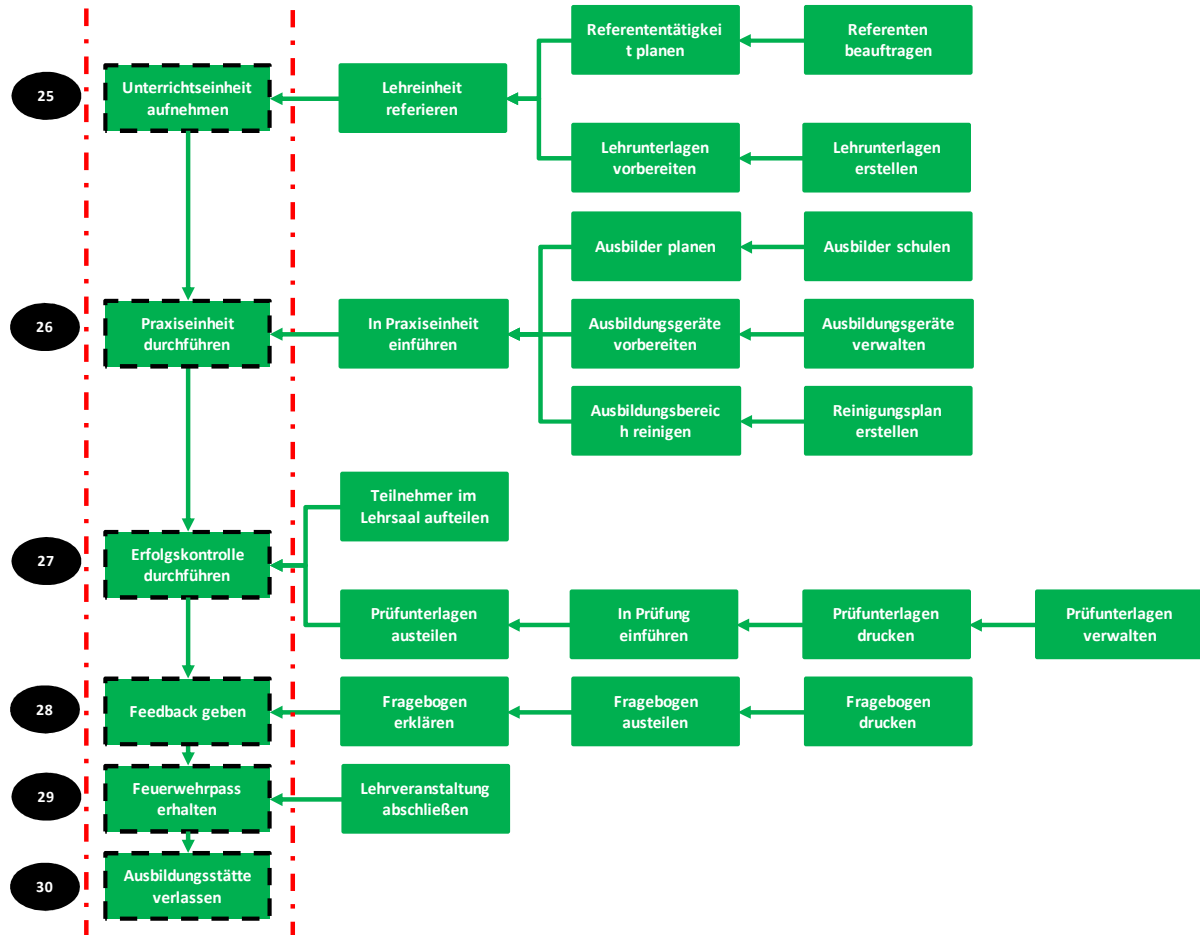
## Anmeldung durchführen



### Legende:

- . - Line of Visibility
- - - Situativ-offene Beziehung
- ▭ Situativ-geschlossene Beziehung
- Elemente

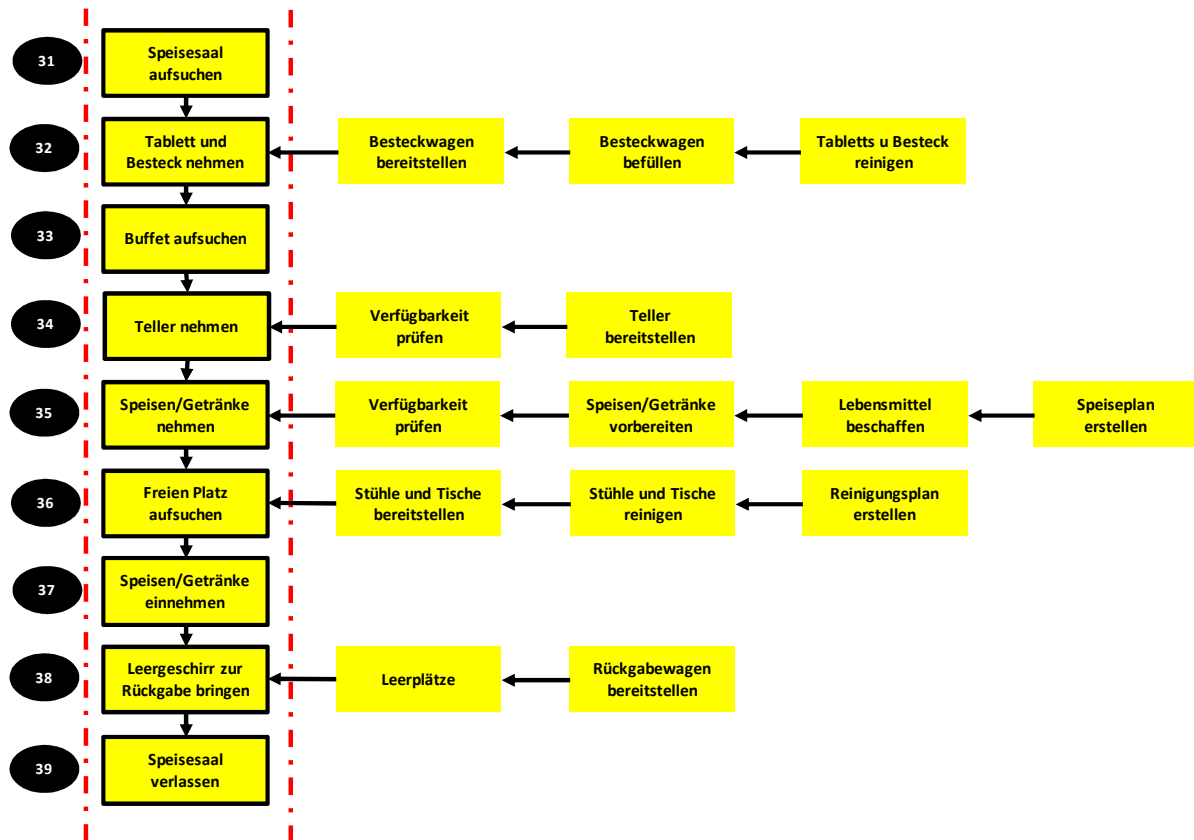
## Lehrveranstaltung durchführen



### Legende:

- . - . Line of Visisbility
- Situativ-offene Beziehung
- Situativ-geschlossene Beziehung
- Elemente

## Frühstück und Abendessen einnehmen

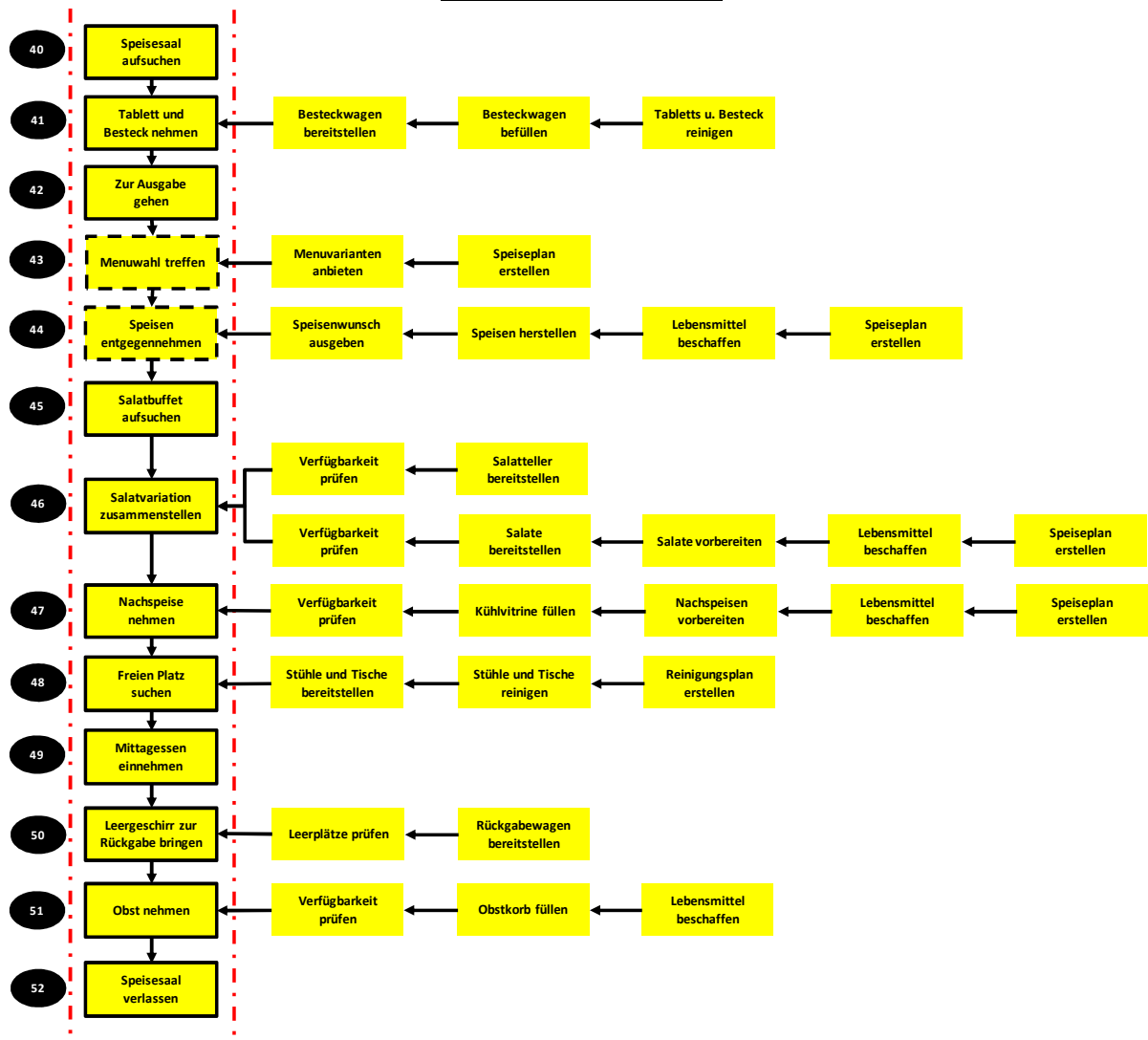


### Legende:

- - - Line of Visibility
- Situativ-offene Beziehung
- Situativ-geschlossene Beziehung
- Elemente



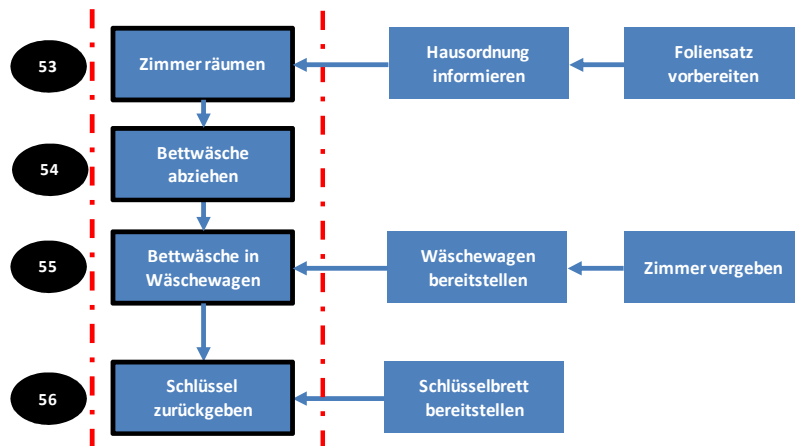
## Mittagessen einnehmen



### Legende:

- - - Line of Visibility
- Situativ-offene Beziehung
- Situativ-geschlossene Beziehung
- Elemente

## Abmeldung durchführen



### Legende:

- . - . - Line of Visibility
- Situativ-offene Beziehung
- Situativ-geschlossene Beziehung
- Elemente

## Leitfaden Interview

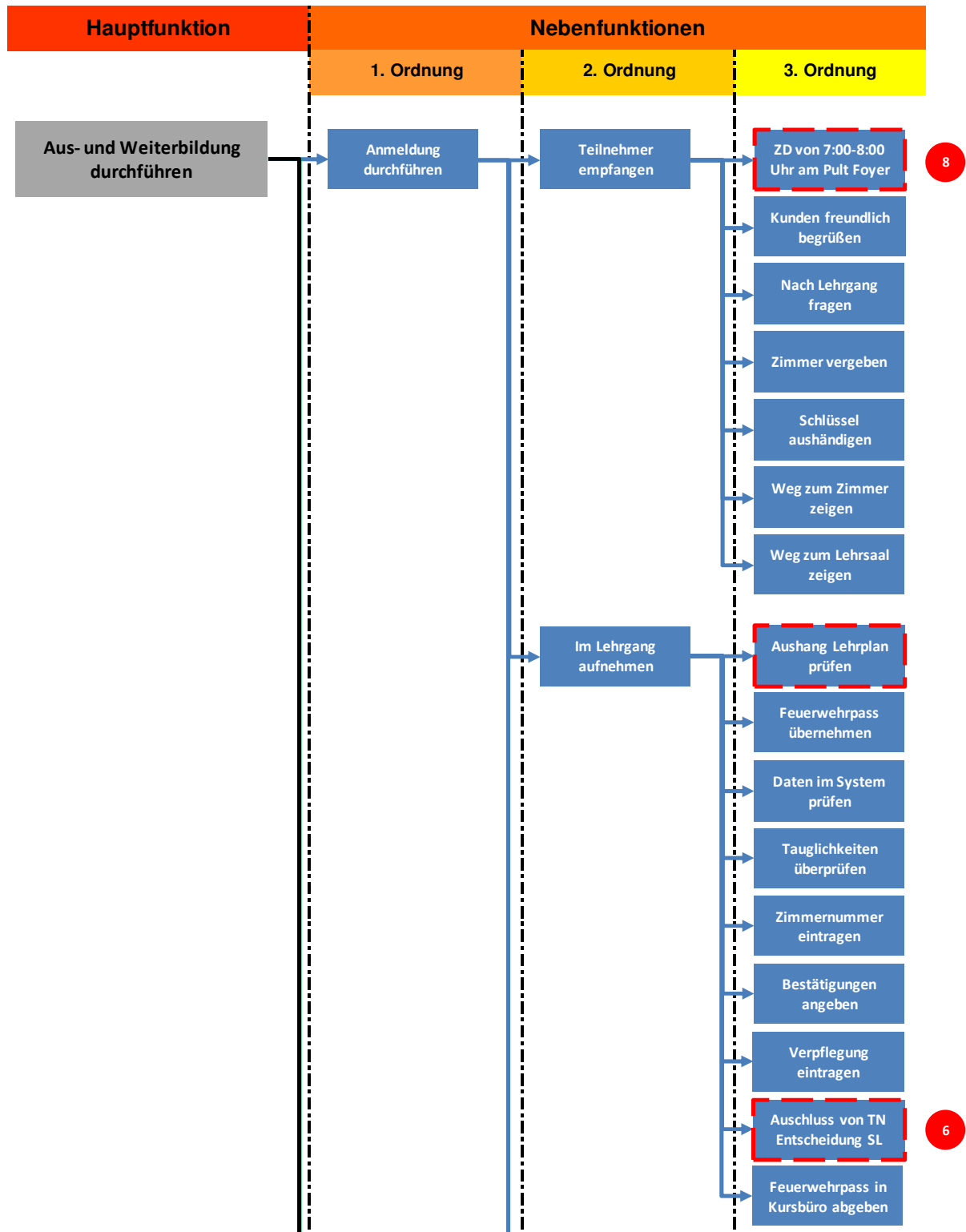
### Für Teilnehmer:

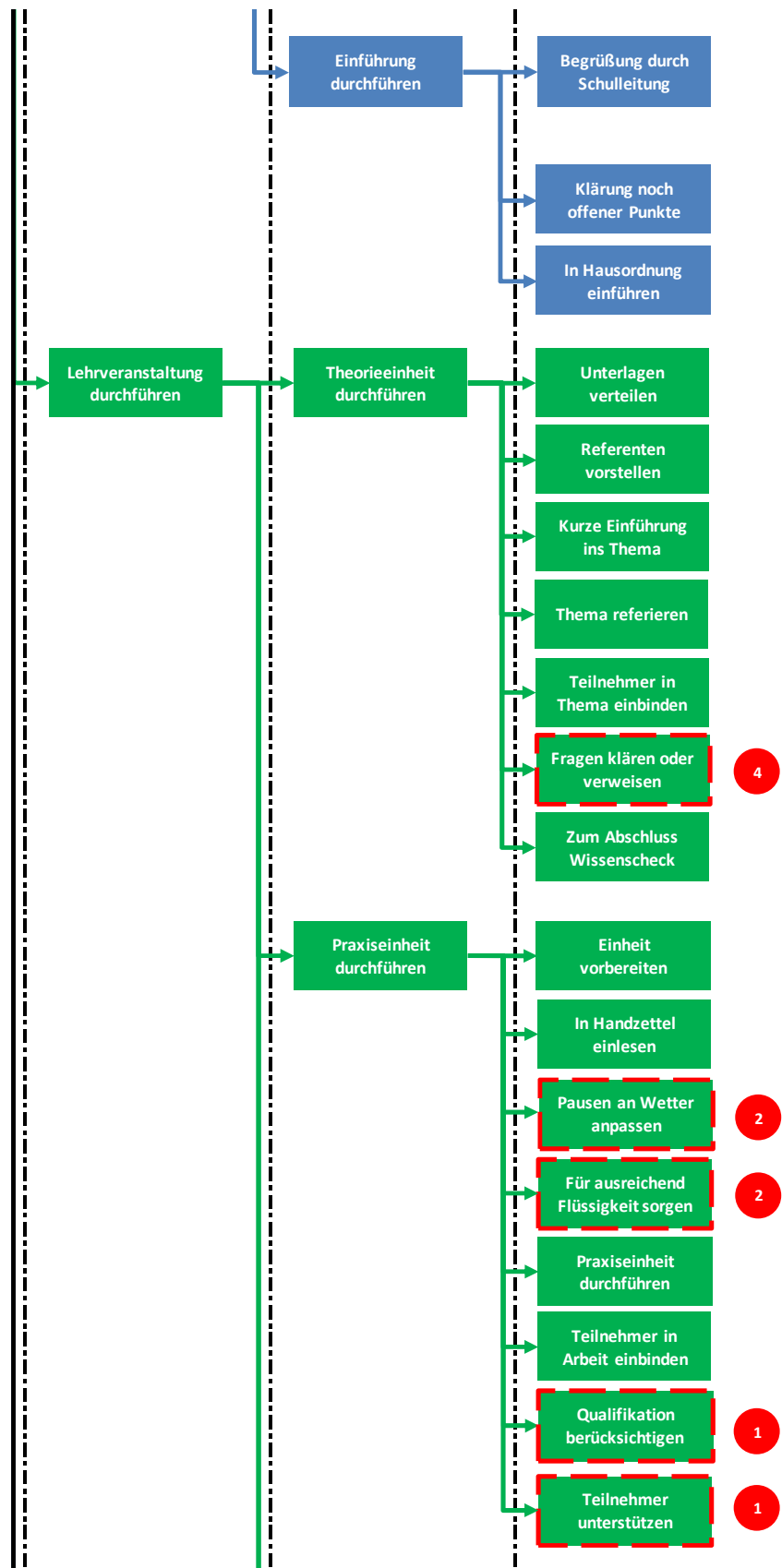
Name Teilnehmer / Feuerwehr:		
Besucher Lehrgang / Datum:		
Wenn Sie an ihre Erfahrung mit der FWZS beim letzten Lehrgang denken, können Sie sich dann an ein besonders positives oder negatives Erlebnis erinnern? ➤		
Um die ursprüngliche Frage neu zu wiederholen: Ich meine, haben Sie sich schon einmal richtig über die FWZS gefreut oder geärgert? ➤		
Wenn Sie an ihre Erfahrungen generell, mit Anbietern ähnlicher Leistungen denken, hatten Sie da ein besonders positives oder negatives Erlebnis? ➤		
Wann hat sich dieser Vorfall ereignet? ➤		
Welche besonderen Umstände haben zu dieser Situation geführt? ➤		
Waren daran ein oder mehrere Mitarbeiter der FWZS beteiligt?	JA	NEIN
Wenn ja, was genau tat(en) oder sagte(n) der (die) Mitarbeiter? ➤		
Aus welchem Grund empfanden Sie diese Situation als befriedigend oder unbefriedigend? ➤		
Gibt es noch etwas, dass Sie ansprechen wollen? ➤		

### Für Kommandanten:

Wie ist es Ihnen bei der Anmeldung ergangen (Zugänglichkeit, Übersichtlichkeit, Systemfreundlichkeit)? ➤
Konnten wir mit unserem Angebot ihren Bedarf abdecken (Art und Anzahl der Lehrgänge)? ➤
Können wir mit unserem Angebot aus Ihrer Sicht der Entwicklung standhalten (Ausbildungsinhalte und Technologie)? ➤
Waren ihre Kameraden nach dem Besuch des Lehrgangs in der Lage das Erlernte in die Praxis umzusetzen? ➤
Haben Sie alle Informationen rechtzeitig erhalten (Lehrgangsprogramm, Anmeldebestätigung, Einladung)? ➤
Gibt es noch etwas, dass Sie ansprechen wollen? ➤

## Flussdiagramm





ToDo-Liste:

Ergebnis Kundenbefragung

Lfd. Nr.:	Konkrete Kundenaussagen			Status	Maßnahme	Verantwortlich	bis wann	Start Aktion	Stand Abarbeitung				Ergebnis / Bemerkungen / Zwischenergebnisse	Prüfer	Abschluß	Terminfrue	
	Datum	Lehrgang	Abschnitt						Plan 25%	Do 50%	Check 75%	Ac 100%					
				1/2	Beschreibung der erforderlichen Maßnahme	Wer	TT.MM.JJ	TT.MM.JJ	TT.MM.JJ	TT.MM.JJ	TT.MM.JJ	TT.MM.JJ			Datum		
1	03.03.10	Führen 1 Stmk.	Unterrichten	1	Ich habe wenig Erfahrung, da ich noch nie bei einem Einsatz dabei war! Der Ausbilder lies mich beim Einsatz befehl im Regen stehen und das vor der ganzen Gruppe! Hätte mir mehr Unterstützung von ihm erwartet! Mir wurde schwindlig! Wir hatten eine Einsatzübung! Es war sehr warm! Wir trugen auch die Einsatzkleidung! Welches gab es nichts zu trinken! Eine Pause hätte schon gegeben! Getränke hätten wir schon selbst besorgt! Der Ausbilder demonstrierte bei der Unterrichtseinheit "Verhalten in Uniform" einen alkoholisierten Feuerwehrmann. Muss immer Alkohol mit der Feuerwehr ein in Verbindung gebracht werden? Feuerwehr ist nicht gleich Alkohol!	Planck	30.03.12	24.02.12	X	X							JA
2	03.03.10	Führen 1 Stmk.	Unterrichten	1	Als wir in der Gruppe versuchten Fragen zu stellen, gab es vom Referenten die Antwort: "Das müsst ihr sowieso wissen!" Naja! Würde ich es wissen, müsste ich nicht den Lehrgang besuchen! Die Ausbilder äußerten sich negativ über den LFV. Das interessiert mich als Teilnehmer nicht! In meine Probleme gehören nicht an die Öffentlichkeit! Gibt es intern so große Probleme? Mein Kamerad hatte einen Tag aus beruflichen Gründen gefehlt! Er hätte diesen natürlich bei einem anderen Lehrgang nachgeholt. Bei solchen Problemen sollte es eine soziale Lösung geben! Noch dazu eine zusätzliche Sperre wegen unentschuldigtem Fernbleiben ist eine Frechheit! Wo war hier ein unentschuldigtes Fernbleiben? Es wäre dem Ausbilder kein Stein aus der Kone gefallen, wenn er die tadelichen Zeichen nochmals erklärt hätte! Ich war sicher nicht der Einzige, dem das Thema unbekannt war. Zu mindestens seine Bemerkung, dass wird vorausgesetzt, soll er für sich behalten!	Reiter	03.02.12	03.02.12	X	X							NEIN
6	14.01.11	Schritfführer	Unterrichten	1	Als wir in der Gruppe versuchten Fragen zu stellen, gab es vom Referenten die Antwort: "Das müsst ihr sowieso wissen!" Naja! Würde ich es wissen, müsste ich nicht den Lehrgang besuchen! Die Ausbilder äußerten sich negativ über den LFV. Das interessiert mich als Teilnehmer nicht! In meine Probleme gehören nicht an die Öffentlichkeit! Gibt es intern so große Probleme? Mein Kamerad hatte einen Tag aus beruflichen Gründen gefehlt! Er hätte diesen natürlich bei einem anderen Lehrgang nachgeholt. Bei solchen Problemen sollte es eine soziale Lösung geben! Noch dazu eine zusätzliche Sperre wegen unentschuldigtem Fernbleiben ist eine Frechheit! Wo war hier ein unentschuldigtes Fernbleiben? Es wäre dem Ausbilder kein Stein aus der Kone gefallen, wenn er die tadelichen Zeichen nochmals erklärt hätte! Ich war sicher nicht der Einzige, dem das Thema unbekannt war. Zu mindestens seine Bemerkung, dass wird vorausgesetzt, soll er für sich behalten!	Graß Hafner	02.03.12	03.02.12	X	X							JA
7	14.01.11	Schritfführer	Unterrichten	1	Als wir in der Gruppe versuchten Fragen zu stellen, gab es vom Referenten die Antwort: "Das müsst ihr sowieso wissen!" Naja! Würde ich es wissen, müsste ich nicht den Lehrgang besuchen! Die Ausbilder äußerten sich negativ über den LFV. Das interessiert mich als Teilnehmer nicht! In meine Probleme gehören nicht an die Öffentlichkeit! Gibt es intern so große Probleme? Mein Kamerad hatte einen Tag aus beruflichen Gründen gefehlt! Er hätte diesen natürlich bei einem anderen Lehrgang nachgeholt. Bei solchen Problemen sollte es eine soziale Lösung geben! Noch dazu eine zusätzliche Sperre wegen unentschuldigtem Fernbleiben ist eine Frechheit! Wo war hier ein unentschuldigtes Fernbleiben? Es wäre dem Ausbilder kein Stein aus der Kone gefallen, wenn er die tadelichen Zeichen nochmals erklärt hätte! Ich war sicher nicht der Einzige, dem das Thema unbekannt war. Zu mindestens seine Bemerkung, dass wird vorausgesetzt, soll er für sich behalten!	Graß	30.03.12	24.02.12	X	X							JA
16	21.03.11	Funk	Unterrichten	1	Als wir in der Gruppe versuchten Fragen zu stellen, gab es vom Referenten die Antwort: "Das müsst ihr sowieso wissen!" Naja! Würde ich es wissen, müsste ich nicht den Lehrgang besuchen! Die Ausbilder äußerten sich negativ über den LFV. Das interessiert mich als Teilnehmer nicht! In meine Probleme gehören nicht an die Öffentlichkeit! Gibt es intern so große Probleme? Mein Kamerad hatte einen Tag aus beruflichen Gründen gefehlt! Er hätte diesen natürlich bei einem anderen Lehrgang nachgeholt. Bei solchen Problemen sollte es eine soziale Lösung geben! Noch dazu eine zusätzliche Sperre wegen unentschuldigtem Fernbleiben ist eine Frechheit! Wo war hier ein unentschuldigtes Fernbleiben? Es wäre dem Ausbilder kein Stein aus der Kone gefallen, wenn er die tadelichen Zeichen nochmals erklärt hätte! Ich war sicher nicht der Einzige, dem das Thema unbekannt war. Zu mindestens seine Bemerkung, dass wird vorausgesetzt, soll er für sich behalten!	Graß	02.03.12	10.02.12	X	X							JA
20	23.03.11	Führen 1 Stmk.	Anmelden	1	Als wir in der Gruppe versuchten Fragen zu stellen, gab es vom Referenten die Antwort: "Das müsst ihr sowieso wissen!" Naja! Würde ich es wissen, müsste ich nicht den Lehrgang besuchen! Die Ausbilder äußerten sich negativ über den LFV. Das interessiert mich als Teilnehmer nicht! In meine Probleme gehören nicht an die Öffentlichkeit! Gibt es intern so große Probleme? Mein Kamerad hatte einen Tag aus beruflichen Gründen gefehlt! Er hätte diesen natürlich bei einem anderen Lehrgang nachgeholt. Bei solchen Problemen sollte es eine soziale Lösung geben! Noch dazu eine zusätzliche Sperre wegen unentschuldigtem Fernbleiben ist eine Frechheit! Wo war hier ein unentschuldigtes Fernbleiben? Es wäre dem Ausbilder kein Stein aus der Kone gefallen, wenn er die tadelichen Zeichen nochmals erklärt hätte! Ich war sicher nicht der Einzige, dem das Thema unbekannt war. Zu mindestens seine Bemerkung, dass wird vorausgesetzt, soll er für sich behalten!	Planck	02.03.12	03.02.12	X	X							JA
23	28.03.11	Funk	Unterrichten	1	Als wir in der Gruppe versuchten Fragen zu stellen, gab es vom Referenten die Antwort: "Das müsst ihr sowieso wissen!" Naja! Würde ich es wissen, müsste ich nicht den Lehrgang besuchen! Die Ausbilder äußerten sich negativ über den LFV. Das interessiert mich als Teilnehmer nicht! In meine Probleme gehören nicht an die Öffentlichkeit! Gibt es intern so große Probleme? Mein Kamerad hatte einen Tag aus beruflichen Gründen gefehlt! Er hätte diesen natürlich bei einem anderen Lehrgang nachgeholt. Bei solchen Problemen sollte es eine soziale Lösung geben! Noch dazu eine zusätzliche Sperre wegen unentschuldigtem Fernbleiben ist eine Frechheit! Wo war hier ein unentschuldigtes Fernbleiben? Es wäre dem Ausbilder kein Stein aus der Kone gefallen, wenn er die tadelichen Zeichen nochmals erklärt hätte! Ich war sicher nicht der Einzige, dem das Thema unbekannt war. Zu mindestens seine Bemerkung, dass wird vorausgesetzt, soll er für sich behalten!	Graß			X								
25	12.03.11	Funk	Anmelden	1	Bei der Aufnahme am Hfo-Pult bleibt der Zivildienstler und geht nicht einmal zum Pult. Er fragt nicht, wo was gebraucht wird! Erst nach Auforderung wird man bedient! Die stielischen Feuerwehrkommandanten wurden von 2 Ausbildern der FMWS kritisiert! Ich war ein Betroffener! Solche Themen gehören nicht in den Unterricht!	Kaufmann	02.03.12	17.02.12	X	X							JA
36	10.11.11	Technik 2	Unterrichten	1	Als wir in der Gruppe versuchten Fragen zu stellen, gab es vom Referenten die Antwort: "Das müsst ihr sowieso wissen!" Naja! Würde ich es wissen, müsste ich nicht den Lehrgang besuchen! Die Ausbilder äußerten sich negativ über den LFV. Das interessiert mich als Teilnehmer nicht! In meine Probleme gehören nicht in den Unterricht!	Graß			X								

## Lehrgangsbeurteilung

für den Lehrgang: \_\_\_\_\_

von: \_\_\_\_\_

bis: \_\_\_\_\_

### Sehr geehrtes Feuerwehrmitglied!

Die Feuerwehr- und Zivilschutzschule ist ständig bemüht, Lehrveranstaltungen auf dem letzten Stand des Wissens zu halten. Ihre Wünsche und Meinungen wollen wir dabei nicht außer Acht lassen. Ihre ganz persönliche Meinung und Ihre Betrachtungsweise sind für uns von großem Interesse. Nehmen Sie sich daher ein wenig Zeit und teilen Sie uns Ihre Erfahrungen mit.

1	Haben Sie sich in unserem Haus zu Recht gefunden?	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein
2	Wie lang ist für Sie eine ideale Pausenzeit?	<input type="radio"/> 10 Minuten	<input type="radio"/> 15 Minuten
		<input type="radio"/> 20 Minuten	<input type="radio"/> passt genau
3	Wie wurden Sie in die Ausbildung eingebunden?	<input type="radio"/> gar nicht	<input type="radio"/> zu wenig
		<input type="radio"/> geht so	<input type="radio"/> passt genau
4	Wie wurden Sie durch die Referenten oder Ausbilder unterstützt?	<input type="radio"/> gar nicht	<input type="radio"/> zu wenig
		<input type="radio"/> geht so	<input type="radio"/> passt genau
5	Wie wurde auf Ihre Fragen eingegangen?	<input type="radio"/> gar nicht	<input type="radio"/> zu wenig
		<input type="radio"/> geht so	<input type="radio"/> passt genau
6	Wie bewerten Sie unsere fachliche Kompetenz in der Ausbildung?	<input type="radio"/> unzureichend	<input type="radio"/> gering
		<input type="radio"/> ausreichend	<input type="radio"/> sehr hoch

<b>7</b>	<b>Wie beurteilen Sie unsere Lernunterlagen?</b>																																																											
<input type="radio"/> schlecht <input type="radio"/> geht so <input type="radio"/> gut <input type="radio"/> sehr gut																																																												
Mussten Sie Fehler darin erkennen? Wenn ja, wo?																																																												
<b>8</b>	<b>Wie effizient werden aus Ihrer Sicht die Unterrichtseinheiten im Sinne der Ausbildung genutzt?</b>																																																											
<input type="radio"/> unzureichend <input type="radio"/> gering <input type="radio"/> ausreichend <input type="radio"/> sehr gut																																																												
<b>9</b>	<b>Wie sehen Sie sich in der Lage das Erlernte in Zukunft umzusetzen?</b>																																																											
<input type="radio"/> gar nicht <input type="radio"/> ein wenig <input type="radio"/> gut <input type="radio"/> sehr gut																																																												
<b>10</b>	<b>Wie bewerten Sie unsere Küche?</b>																																																											
<input type="radio"/> schlecht <input type="radio"/> zufriedenstellend <input type="radio"/> gut <input type="radio"/> sehr gut																																																												
<b>11</b>	<b>Gebotener Komfort im Haus?</b>																																																											
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Genächtigt</td> <td colspan="6" style="text-align: center;">Zufriedenheit</td> <td colspan="7" style="text-align: center;">Wichtigkeit</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ja</td> <td style="text-align: center;">nein</td> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;">+</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>															Genächtigt		Zufriedenheit						Wichtigkeit							ja	nein	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+	-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genächtigt		Zufriedenheit						Wichtigkeit																																																				
ja	nein	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6																																														
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+	-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																													
<b>12</b>	<b>Wie bewerten Sie unsere Mitarbeiter?</b>																																																											
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td colspan="7" style="text-align: center;">freundlich</td> <td colspan="8" style="text-align: center;">hilfsbereit</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;">+</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>															freundlich							hilfsbereit								1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+	-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
freundlich							hilfsbereit																																																					
1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6																																																
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+	-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																															

Mit bestem Dank für die Mithilfe

Die Schulleitung



## Leitfaden Interview

### Für Pilot- und Sonderlehrgänge:

Lehrgang:		Anzahl Teilnehmer:	
Datum:		Dauer:	
<b>1 Hat der Lehrgang Ihre Erwartungen erfüllt?</b>			
konkrete Kundenaussagen:			
unzufrieden (0 Punkte)	zufrieden (5 Punkte)	begeistert (10 Punkte)	Punkte
<b>2 Wie empfanden Sie die zeitliche Gestaltung des Lehrgangs?</b>			
konkrete Kundenaussagen:			
unzufrieden (0 Punkte)	zufrieden (5 Punkte)	begeistert (10 Punkte)	Punkte
<b>3 Wie bewerten Sie die Lerninhalte?</b>			
konkrete Kundenaussagen:			
unzufrieden (0 Punkte)	zufrieden (5 Punkte)	begeistert (10 Punkte)	Punkte

**4 Konnten Sie von den Referenten und Ausbildern fachlich überzeugt werden?**

konkrete Kundenaussagen:

unzufrieden (0 Punkte)	zufrieden (5 Punkte)	begeistert (10 Punkte)	Punkte

**5 Waren Sie mit der angewandten Methodik und Didaktik zufrieden?**

konkrete Kundenaussagen:

unzufrieden (0 Punkte)	zufrieden (5 Punkte)	begeistert (10 Punkte)	Punkte

**6 Sind die Lernunterlagen angemessen?**

konkrete Kundenaussagen:

unzufrieden (0 Punkte)	zufrieden (5 Punkte)	begeistert (10 Punkte)	Punkte

**Bewertung:**

Gesamtpunkte	Gesamtpunkte/Rückmeldungen	Anzahl unzufrieden	Anzahl unzufrieden/Rückmeldungen

**Legende:**

Korrekturmaßnahmen sind beim Eintreffen folgender Kriterien einzuleiten:

- Durchschnittliche Gesamtpunkte (Gesamtpunkte/Rückmeldung) ist <40
- Unzufriedenheit (Anzahl unzufrieden/Rückmeldungen) ist > 0,1 bei einer Frage

## Literaturverzeichnis

- Alberto Q. Quartaquello, G. L. (1996). *Kundenzufriedenheit*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Axel Dick, W. H. (April 2011). Unzufriedene Kunden hausgemacht. *QZ Qualität und Zuverlässigkeit*, S. 76 - 77.
- Ernst, S., & Meunzel, R. M. (1994). *Qualitätsmanagement der Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*. Ottabrunn Verlag Autohaus.
- Giering, A. (2000). *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Haeske, U. (2008, 2. Auflage). *Kommunikation mit Kunden*. Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin.
- IATF. (2009, 3. Ausgabe). *Technische Spezifikation ISO/TS 16949*. Schweiz: VDA QMC.
- Jung Berndt, S. S. (2011). *8D und 7STEP - Systematisch Probleme lösen*. München: Carl Hanser Verlag.
- Kenzelmann, P. (2008, 3. Auflage). *Kundenbindung*. Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin.
- Künzel, H. (2005). *Handbuch Kundenzufriedenheit*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Meister, & Meister. (1998, 2. Auflage). *Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich*. R. Oldenburg Verlag München Wien.
- Meister, U. u. (2009). *Kundenzufriedenheit messen und managen*. Hanser.
- Moser, K. (2007). *Wirtschaftspsychologie*. Springer Medizin Verlag Heidelberg.
- Norton, R. S. (1997). *Balanced Scorecard*. Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart.
- Oliver, T. (2003). *Qualitätszirkel als Form der Arbeitsorganisation*. München: GRIN Verlag.

Risak, J. (2010). *Überlegene Unternehmensqualität schaffen*. Linde Verlag Wien.

T. Rau, J. H. (2011, 1. Auflage). *Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung*. Beuth Verlag GmbH, Berlin-Wien-Zürich.

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Gerhard Grain, geboren am 31.07.1971 in Kirchberg an der Raab, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt wurde. Weiterhin erkläre ich, dass diese Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Goggitsch, am 15. Februar 2012

.....  
Gerhard Grain